



# **Universidad Nacional de Rosario**

## **Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales Escuela de Comunicación Social**

**DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL PRE Y POST PANDEMIA  
EN INTA PERGAMINO**

***TESIS DE GRADO***

***Rosario, 2022***

***Tesista: Patricia Schutz***

***Leg. Nº S-243***

***Directora de tesis: Lic. Mariela Daneri***



## Índice

**Agradecimientos**

**Resumen**

**Palabras clave**

### **1. Introducción**

Propuesta general

#### **1.2 Tema**

Objetivo General

Objetivos Específicos

### **2- Antecedentes**

### **3- Marco Teórico**

**3.1** Metodología

**3.2** Propósitos y presentación de estudio

### **4- Contexto Institucional. Conocer la organización elegida**

**4.1** Relevar la documentación existente de INTA Pergamino

**4.2** Caracterizar a través de la observación

### **5- Organización**

**5.1** Cultura Organizacional

**5.2** Organización / Identidad Corporativa

**5.3** Perfil de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino

### **6- Mapeo de actores principales**

**6.1** La comunicación hoy en INTA Pergamino

**6.2** Recursos Humanos

### **7- La Estación Experimental Agropecuaria Pergamino multidimensionalidad**

**7.1** Diagnosticar- construir comunicación



**8- Mirando hacia el futuro**

**9- Consideraciones finales**

**9.1** Visión del tesista

**10- Bibliografía**



## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mis hijos por el apoyo y el interés que pusieron en saber cómo avanzaba mi trabajo de tesis. A los compañeros de INTA que creyeron en mí, dándome ánimo a seguir, a la Dirección que siempre me dejó continuar con el desarrollo de la propuesta.

Y un apartado especial a tres personas fundamentales para que mi objetivo de finalizar mi tesina sea posible.

Mi directora de tesis la docente Mariela Daneri, quien tuvo siempre la capacidad de orientarme, guiarme cuantas veces la necesité con una paciencia única, eternamente agradecida.

A mi compañera Maria del Carmen Sanches que siempre me recibió con una sonrisa y no escatimó su tiempo para mí y por último a Marcelo Ceballo por el acompañamiento por creer, insistir en que realizara la tesis, en llevarme una y otra vez a la facultad esperarme hasta que saliera con las correcciones en formato papel. Gracias, mil gracias a todos, por la confianza y la oportunidad de terminar la licenciatura.

¡¡¡Sueño cumplido!!!



## **Resumen**

La presente tesina propone un diagnóstico comunicacional en la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, a partir de la virtualidad, nueva modalidad que generó la pandemia mundial. Dicho trabajo está basado en una mirada teórica apoyada por los autores Leonardo Schvarstein (consultor privado, Argentina) y Sandra Massoni (UNR, Argentina).

Para desarrollar una nueva propuesta dentro de dicha organización, fue necesario obtener un diagnóstico objetivo del funcionamiento de las acciones, los canales y las iniciativas de comunicación interna. El punto de partida fue realizar un previo análisis a partir de un abordaje general con el fin de optimizar el funcionamiento de esta atendiendo las necesidades actuales que viabilice la posibilidad de ejecutar la comunicación institucional en un nuevo paradigma impuesto por la tecnología de la comunicación.

Dicho análisis contempló lo siguiente:

- ✓ Recopilación de información clave para la planificación de estrategias en comunicación interna, que estuvieran en armonía con los objetivos institucionales.
- ✓ Individualización de las necesidades de los agentes detectando necesidades o falencias en la comunicación interna, para poder relevar la situación actual de medios y canales de información, a través de los circuitos ya sean formales o informales.
- ✓ Identificación de los hábitos de conducta cotidiana que involucra los circuitos de comunicación interna establecidos.

## **Palabras clave:**

Diagnóstico comunicacional, COVID, Virtualidad, Nuevas modalidades de comunicación



## **1-Introducción**

### **Propuesta general**

La institución que se aborda en este trabajo es el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), creada por el Estado Argentino hace más de 6 décadas, para impulsar el desarrollo rural. La Estación Experimental (Agropecuaria) Pergamino cuenta con una antigüedad de 110 años, fue pionera en el desarrollo agropecuario., arrancando en sus inicios como Chacra Experimental.

Específicamente se trata de un estudio de caso, realizado sobre la unidad organizativa (Estación Experimental Agropecuaria), ubicada en Pergamino, provincia de Buenos Aires, en la que a partir del fenómeno pandémico se registra una experiencia de cambio comunicacional.

Se presenta un nuevo escenario comunicacional que pone de manifiesto frente a nuevos desafíos con características propias, donde el uso de las herramientas tecnológicas se instala cómo patrón de modelo a incluir.

A priori se realizará un diagnóstico de comunicación a fin de dar cuenta de las estrategias comunicacionales utilizadas pre y pos-pandemia.

Un diagnóstico general que permita analizar el funcionamiento interno, la circulación de los mensajes y relaciones intrainstitucionales (relaciones/propósitos/capacidades existentes) a través de la observación no participante El objetivo es comparar los modos de comunicación antes de la pandemia y cómo se encuentra hoy en organización elegida.



## 1.2 Tema

### Diagnóstico comunicacional pre y post pandemia

- **Objetivo general:**

Realizar un diagnóstico de la comunicación en INTA Pergamino, relevando los modos y estrategias de trabajos surgidos en el marco de la Pandemia y directamente relacionados con el establecimiento del ASPO (Aislamiento Social, preventivo y obligatorio) en nuestro país.

- **Específicos:**

1. Relevar la documentación existente en INTA Pergamino, relacionada con el tema.
2. Caracterizar y comparar las estrategias laborales relacionadas con los procesos comunicacionales implementados pre y pos-pandemia.
3. Realizar un mapeo de actores principales en la comunicación.
4. Generar documentos propositivos con miras hacia el futuro.

## 2-Antecedentes

En la década del 90 el Centro Regional La Pampa – San Luis del INTA y la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Ciencia Política y RRII de la Universidad Nacional de Rosario, por medio de un convenio de trabajo, surge una publicación coordinada por la Lic. Sandra Massoni, titulada “Diagnóstico comunicacional” (1992?), en la cual se soslaya un problema que tres décadas más tarde se repite o bien nunca fue solucionada

“La no adopción se entiende y se explica como una falla en la transmisión de la que los técnicos se sienten responsables. El técnico “no sabe cómo hablar en el idioma del productor”, “elige mal el lugar de difusión”, y el productor “no está formado para recibir estos datos”, “no lee, no ve televisión y por eso no le llega la información”. El recambio generacional se ve como una posibilidad cierta de modificar esta situación a mediano plazo.



### **3-Marco Teórico**

Este trabajo se propone a partir de un diagnóstico comunicacional una descripción de la comunicación del INTA Pergamino, relevando los modos de trabajo y los cambios producidos como consecuencia de la pandemia. Se hará referencia al relacionamiento entre los sujetos pertenecientes a grupos interdisciplinarios de la institución construyen y otorgan sentido a través del lenguaje cotidiano, sus prácticas y sus vínculos dentro de la organización.

Esta investigación tiene como base teórica “Psicología social de las organizaciones”, “Identidad de las organizaciones” invariancia y cambio de Leonardo Schvarstein (1992) y “Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido” de Sandra Massoni (2007).

El caso de análisis tiene lugar en una situación particular de cambio organizacional con conductas instituidas de mucho tiempo y sus protagonistas son grupos conformados en un mismo trabajo. Se focaliza en aspectos tales como la comunicación interna, comunicación estratégica, comunicación en las organizaciones, la imagen de la institución, sentido de pertenencia, adaptación al cambio etc., es cómo se comenzará a recorrer y describir a partir de determinados autores y sus pensamientos que son guía para este trabajo y tema a desarrollar.

El proceso que propone el desarrollo del trabajo consiste en una serie de transformaciones registradas en el seno mismo de la organización INTA Pergamino, para adecuarse a los cambios generados por el entorno.

Entendiendo que en la comunicación no hay un modelo único. Su éxito o fracaso dependerá fundamentalmente de su capacidad de adecuación al contexto en el que se desenvuelve, es decir, de su capacidad de conectar adecuadamente ciertos discursos (mensajes) con ciertas estructuras sociales (vínculos, relaciones) en un tiempo y espacio propicios. Se define el término de comunicación. Sobre él existen muchas definiciones, pero analizándolo brevemente desde la perspectiva de sus funciones. La comunicación sirve para cohesionar, educar, informar y persuadir. Funciones que pueden ser usadas todas a la vez, por separado o agrupadas; funciones que también pueden ser usadas para lo contrario, es decir dividir, educar mal, desinformar, mal informar y persuadir que se haga lo contrario, de lo que debe o quiere hacer. Si bien la comunicación es un concepto muy utilizado, se debe decir que no todos entienden las mismas dimensiones del término. Muchos lo asocian con el circuito tradicional



de emisor mensaje y receptor con la intención de influir sobre su comportamiento. En cambio otros piensan que el campo de la comunicación encierra situaciones en las cuales el significado sea transmitido en forma inconsciente de una persona a otra. La comunicación se presenta como un proceso por medio del cual se transmiten significados de modo interpersonal. En el caso del INTA Pergamino no existen clientes pues no se trata de una empresa, los actores son los mismos agentes de la institución, que es un organismo estatal. En el libro “Psicología Social de las Organizaciones: nuevos aportes” de Leonardo Schvarstein (1992), el autor plantea que las organizaciones sociales son “organizacionalmente cerradas y estructuralmente abiertas, y entre lo abierto y cerrado que hay en ellas una complementariedad descriptiva: no puede entenderse lo uno sin lo otro”. Adhiriendo a las palabras de Ballesty, Y.D. (2015) “Hay que evitar que las organizaciones se conviertan en instrumentos para la neutralización de las capacidades creadoras de las personas.”

Será abordada la problemática comunicacional en la actualidad, en un contexto en el que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) evidenciaron en los procesos de producción, distribución y circulación del conocimiento nuevos escenarios, actores y paradigmas, tal es así que es fundamental repensar el lugar de la comunicación para acompañar los cambios actuales y por venir.

Existe una clara visión que al lograr la incorporación de las TICs las mismas acompañen una firme decisión de continuar acciones en pos de obtener una mejor comunicación y confianza y a partir de cuales herramientas comunicacionales se consolidan las relaciones internas en un organismo complejo atravesado por una cultura de políticas públicas.

Para ello, L. Schvarstein, señala que “una organización es cómo se define a través de sus propias actividades constituyendo así su identidad” (Schvarstein, 1992:187).

Basados en el concepto de L. Schvarstein (1992), “...las organizaciones se encuentran modificadas por el contexto externo de la sociedad que nos determinan culturalmente en un momento predeterminado de la historia.”

“La institución forma parte de la sociedad y es afectada por lo que en ella sucede, como así mismo es potencialmente capaz de producir cambios en algún sentido que se institucionalicen desde el quehacer cotidiano.” (Fior, 2007)

Las instituciones se van adaptando a lo que sucede en la sociedad siendo capaz de generar cambios para poder institucionalizarlos desde el quehacer cotidiano.

Al tomar en cuenta este contexto, para una institución como INTA resulta fundamental apropiarse una perspectiva de comunicación que supere la tradicional divulgación



científica y que progrese hacia la visión de la comunicación desde el paradigma de lo complejo integrando en el análisis la reflexión sobre quehacer de nuestra institución.

El diagnóstico dentro de una institución “consiste en la explicación de una hipótesis acerca del acontecer de la organización y sus causas determinantes. Incluye en general un pronóstico de lo que puede suceder, tanto si no se hace nada como si se resuelve intervenir”. (Schvarstein.p.60). Razón por la cual la comunicación es esencial para una organización; ningún individuo puede tener acceso a toda la información a la vez, no lo puede saber todo, sino que debe pedir a otros que le proporcione datos, por esta razón se sostiene que la comunicación es más que un intercambio de datos: es un compromiso social.

La Dra. Sandra Massoni introduce la idea sobre la comunicación estratégica la cual es fundamental en la vida de una organización a través de “La teoría de la comunicación estratégica como cambio social conversacional”, reconociendo “en los paradigmas sus capacidades para abordar diferentes aspectos de lo real” e incorporando a la “teoría como llave, como una forma de interpretar situaciones de comunicación a partir del reconocimiento de su racionalidad y de su forma de operar” (Massoni,2004:27). Entonces toda clase de estrategia comunicacional llevada adelante por la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, debe ser entendida como un proceso participativo, que permita trazar una línea de propósitos para alcanzar los objetivos. Se entiende que la comunicación requiere de una planificación y un proceso organizado analizando su entorno y fijando sus objetivos, ya sea acorto, largo o mediano plazo. A través de estrategias adecuadas para optimizar y cumplir los objetivos proyectados.

Para responder a las necesidades de esta intervención es pertinente aclarar que la investigación y su diagnóstico se realizan en un escenario dinámico y evolutivo que dan origen a nuevas situaciones e interacciones, formas de pensar y hacer comunicación en su complejidad. La investigación apunta a conocer el entorno y los vínculos en el que el INTA Pergamino opera. No todas las comunicaciones son estratégicas. Se debe tener en cuenta el momento de determinar si una comunicación es estratégica o no, los autores se han parado en diferentes consideraciones y escenarios para así definirlos.

La comunicación de las instituciones públicas generalmente se basa en un esquema de verticalidad que se remite a la unidireccionalidad de la toma de decisiones. Desde el INTA, en el caso la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, ha buscado orientar formas de relación a largo plazo; entre la organización pública los agentes y productores. Coincidiendo con S.Massoni y M. Mascotti (2007) que sostienen que:



La comunicación estratégica está destinada a cambios a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una organización y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo, además mencionan que la comunicación estratégica debe crear redes de mensajes que den seguridad a la organización, sabiendo a quienes van dirigidos los mensajes. La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural, construye, arma y desarma, redibuja constantemente la trama activa en un espacio social. Cualquier transformación sociocultural se dibuja permanentemente en la dinámica comunicacional.

### **3.1 Metodología**

Se aborda el desarrollo metodológico a través de la recopilación y observación de los datos y entrevistas con la que se buscará dar respuesta a los objetivos generales y específicos planteados en este trabajo.

Se propone trabajar desde la observación participante o simplemente a aquella que permite visualizar comportamientos para generar aportes a la institución. Para diseñar una estrategia de intervención sobre la dimensión comunicativa. Se realizó un diagnóstico en el espacio territorial (entendido como un sistema por el que circulan a la vez distintas formas y modos de producción, distintas visiones y enfoque en la cultura de las relaciones) que permita conocer o aproximar a las posibilidades actuales y potenciales de participación de los actores. Un diagnóstico inicial y básico que, en el marco de la cotidianidad organizacional donde se asemeja al entramado de un rompecabezas que se irá completando y mejorando con el desarrollo del trabajo

Compartir espacios en común dentro de la organización facilitó comprender el escenario interno, los enfoques y visiones de la realidad de la institución.

La investigación se realiza en un terreno natural y cotidiano para el tesista puesto es su lugar de trabajo, conoce los espacios, edificios, personal, movimientos y la cultura institucional. Además reconoce que los cambios que emergen del contexto actual exigen una permanente renovación y capacitación de diagnóstico en comunicación y actualización con el manejo tecnológico. Ricardo Thorton, en el libro “El Encanto de los Grupos de Discusión”, sostiene que “para el investigador cualitativo no existe una realidad única y cada observador crea la realidad formando parte del proceso de investigación. Se trata de una realidad *subjetiva*, que existe sólo en referencia al observador”, (Thorton, 2002 :55).



Las entrevistas realizadas dieron el marco necesario para conocer temas institucionales como el sentido de pertenencia, conocimientos organizacionales, imagen, comunicación interna, valoración pre y pos-pandemia.

Mucha información relevante para el desarrollo del trabajo surgió a través de escuchas, trabajos anteriores, revistas institucionales, resultados de análisis de grupos focales y recopilación de datos. Todos estos elementos fueron tomados en cuenta para llevar a cabo el diagnóstico permitiendo resignificar todas las lecturas realizadas sobre la organización. Un diagnóstico comunicacional, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, sólo se piensa como un punto de partida. No pretende demostrar ni conocer acabadamente ninguna situación porque se reconoce trabajando en una trama sociocultural activa y dinámica. A riesgo de ser redundantes, se debe insistir sobre la idea de que la comunicación institucional bien entendida genera condiciones de trabajo apropiadas para el buen desempeño de todas las funciones de la misma. Y no solamente en la parte operativa, sino también de cara a su público, los productores. Desde este punto de vista la gestión de la comunicación estratégica se justifica como un instrumento para el incremento de la productividad. Se puede afirmar que la estrategia de comunicación orienta cuál debe ser la estructura de la organización.

Se propone, una serie de fundamentos que aporten al abordaje de la dimensión comunicativa en la organización INTA Pergamino. El desafío es contribuir a la articulación transformadora de manera eficiente.

La metodología de análisis es la recolección de datos, ésta es la fase de observación y medida que genera información. Se llevó a cabo por medio de las siguientes herramientas, un trabajo exploratorio en los archivos de la misma institución, para construir un corpus documental de los diferentes trabajos que se fueron dando comunicacionalmente. Entrevistas a los agentes de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, ya sea personal de campo, técnicos y jefes. La técnica de la investigación para el diagnóstico serán las entrevistas, pero no como instrumento rígido sino que servirá de base para el diálogo.

Coincidiendo con el trabajo de C. Sabino, se puede afirmar “Por último diremos que la experiencia práctica en la misma acción investigadora resulta una ayuda importantísima, por lo que nunca debemos abandonar este campo apresuradamente, como si no estuviésemos dotados para desenvolvernos en él, sino insistir en nuestro trabajo hasta obtener lo que realmente podamos alcanzar por nosotros mismos”. (C. Sabino: 1992, 53)



### **3.2 Propósito y presentación de estudio**

El propósito de estudio es analizar, comprender y caracterizar la situación comunicacional del INTA Pergamino desde una perspectiva integradora para desarrollar un diagnóstico situacional.

La comunicación en INTA Pergamino, se trabaja a partir de un enfoque contextual y constructivo, a través de comparaciones y métodos de interpretación para captar la construcción local y lábil de la realidad social para reflexionar y actuar sobre ella. Se muestra el escenario de esta. Las transformaciones socio-económico-productivas y la globalización con sus nuevos paradigmas de competitividad, plantean un doble desafío para el desarrollo y la comunicación: nuevas respuestas tecnológicas y su rápida incorporación por la mayor cantidad de usuarios.

En varias investigaciones ya realizadas en nuestra institución sobre comunicación generalmente se ha enfocado el análisis de las relaciones y procesos que se establecen entre los sujetos y los medios de comunicación social y su impacto; este en cambio, se centra en los vínculos entre los grupos internos y sectores de la organización.

L. Schvarstein sostiene que toda institución tiene sus propias características invariantes y “es a través del diagnóstico donde se hacen consideraciones acerca de la dialéctica instituido/ instituyente y de la contradicción necesidad-satisfacción” (Schvarstein, 1992:60). El objetivo del trabajo es plantear un diagnóstico de la comunicación, sus circuitos internos y de esta manera poder realizar un aporte a la gerencia de dirección y su política de gestión vigente, teniendo en cuenta que el modelo “INTIANO” institucional es verticalista y piramidal en su organigrama actual. La información implica un determinado tipo de discurso, las condiciones materiales de producción y distribución (como pretendemos demostrar con este trabajo) influyen y condicionan su naturaleza. Es aquí donde la comunicación y la tecnología tienen un rol fundamental al permitir el acceso al conocimiento superando barreras de tiempo y distancias favoreciendo la igualdad de oportunidades. Para avanzar en el planteo es necesaria una reinterpretación del concepto de estructura. “La estructura organizacional está constituida por las relaciones establecidas entre personas, sus fines, modos tecnológicos y las formas de intercambio con el entorno, así como también las normas y valores establecidos en la organización” (Etkin-Schvarstein, 1992: 51). A modo de ejemplo la relación jefe-agente.

La realización de este diagnóstico consiste en comprender a la organización INTA Pergamino, a partir de la naturaleza de sus elementos constitutivos, la trama de las relaciones y la comunicación que perduran en el tiempo y los procesos internos fijados por la



identidad organizacional. El propio INTA se autodefine en muchos de sus documentos –sobre todo en las publicaciones de los años 90- como “un sistema de generación y transferencia de tecnología”, cuya organización se basa en dos ramas fundamentales para el logro de su misión: **la Investigación y la Extensión y Transferencia**. Ello implica la existencia de- investigadores y extensionistas- integrantes de grupos de trabajo que deben interactuar para generar nuevos conocimientos y de ese modo, cumplir con el mandato de su ley de creación.

Hoy los modos de comunicación cambiaron, existe un antes y un después de la pandemia, las conductas y hábitos de los agentes se modificaron a partir del escenario mundial, dónde el INTA no está ajeno a ello. Comenzó a tomar fuerza la estrategia tecnológica vinculada con las plataformas integradas, constituyendo los desarrollos tecnológicos más idóneos para la comunicación organizacional. “La mirada comunicacional se propone como un espacio de articulación de distintos dominios y perspectivas para abordar la complejidad sociocultural” (Massoni, 2002:133)

Trabajar en los procesos de la comunicación interna de la organización INTA Pergamino se hace necesario para mejorar los circuitos de comunicación. Frente a las perturbaciones del contexto, las relaciones se modifican pero la identidad permanece. Para todos los seres humanos comunicarse eficazmente es un gran reto. Tal es así que el profesional de la comunicación puede aportar desde su lugar a la gestión actual, sabiendo que la trama de la organización es dinámica y la misma está en permanente cambio. En la experiencia de caso que se estudia, el núcleo central se ubica en las relaciones entre los sectores de la organización INTA Pergamino (vínculos); por ello que en la comunicación organizacional se estudia el flujo de los mensajes en las organizaciones y su impacto entre los agentes con características y condiciones particulares, donde se reconoce la incorporación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información que plantean cambios de fondo y forma. Esto le ha dado una nueva valoración social y ha resignificado el concepto de tiempo y espacio, acortando distancias y facilitando la adquisición de nuevos saberes.

Los mensajes de una organización pueden ser variados según su estructura funcional donde existen receptores, modos de comunicación, canales y emisores con características lingüísticas propias. Generando espacios en común que sirven para vincularizarse como por ejemplo jornadas, congresos, conferencias.

La comunicación es un tema que siempre ha despertado un alto grado de interés desde los inicios de INTA, las distintas direcciones de la institución comprendieron que la comunicación resulta clave en los procesos de desarrollo. Conocer los problemas internos



colabora a fortalecer y mejorar las acciones a seguir a través del tiempo indefectiblemente dentro de la organización. Las personas que participan en una institución inciden siempre en el clima laboral, su funcionamiento y evolución. La comunicación es un desafío permanente como instrumento para el control social colaborando con la transformación de la realidad.

#### **4-Contexto Institucional conocer la organización elegida**

El Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria (INTA), se crea a través de un (Decreto Ley 21680/56), en diciembre de 1956, que se pone en marcha un año más tarde con la misión de “impulsar, vigorizar y coordinar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales, la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural” (Decreto 82/2022 DCTO-2022-82-APN-PTEA). A partir de su creación se abrieron nuevas posibilidades a la experimentación agrícola en todo el país en base a una mejor organización y mayor descentralización.

Con el propósito de asegurar el desenvolvimiento y la continuidad de sus actividades sustantivas, el INTA dispone de su autarquía administrativa y financiera para manejar sus recursos. Aunque reconocemos que al hablar de las organizaciones públicas se precisa vincular a los tres poderes públicos: el ejecutivo, el legislativo y el judicial, es así que la Comunicación pública incluye en consecuencia, la comunicación gubernamental, y por consiguiente las interacciones de un presidente, un ministro, un gobernador o un concejal, pues a ellos les compete interiorizarse sobre los servicios que brinda una entidad del Estado, cualquiera sea, y en el caso de INTA, más aún con el sector agroexportador<sup>1</sup>.

El objetivo central de INTA es contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social<sup>2</sup>.

No hay en la actualidad ninguna organización o entidad representativa de cualquier estrato de la producción primaria que no valore el trabajo de INTA, desde la gran empresa agrícola hasta la pequeña organización productiva familiar. Desde las regiones más ricas en términos productivos hasta aquellas menos favorecidas por las condiciones naturales. En definitiva, todo haz productivo que comúnmente se denomina “el campo” reconoce la importancia del INTA.

---

<sup>1</sup> <https://inta.gob.ar/queeselinta>

<sup>2</sup> <https://www.argentina.gob.ar/inta>



Basta con recordar que -además de otras instituciones- el sector productivo forma parte activa del Consejo Directivo del INTA con cinco organizaciones: Confederaciones Rurales Argentinas, (CRA), Sociedad Rural Argentina (SRA), Confederaciones Intercooperativa Argentina Cooperativa Limitada (CONINAGRO), Federación Agraria Argentina (FAA), Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA).

Priorizamos entre sus acciones la información y tecnologías, para procesos de éste amplio sector, y las ponemos al servicio del productor rural a través de su sistema de extensión y transferencia.

Las grandes transformaciones ocurridas en el mundo y en el país han modificado los escenarios en el que se inserta el sector agroalimentario y agroindustrial. Esta realidad ha generado siempre nuevos desafíos, que hacen buscar alternativas y acciones dirigidas a la innovación tecnológica agropecuaria, agroalimentaria y agroindustrial para la evolución al desarrollo tecnológico.

A las entidades representativas de la producción se suman el reconocimiento y el trabajo conjunto desarrollado con las Universidades que también integran en Consejo Directivo del INTA, otros organismos del Estado, las organizaciones de profesionales, el desarrollo tecnológico con empresas del sector privado y la vinculación científica más allá de las fronteras de la Argentina, en el plano internacional.

En síntesis, el INTA ha sido y es un ejemplo permanente de la sinergia pública-pública y pública -privada, tanto a nivel local y regional como en la esfera internacional. Con todo el reconocimiento logrado por el organismo en sus primeras décadas de vida y resulta un aporte muy valioso ya que los comienzos no fueron sencillos.

Tras décadas de recuperación y jerarquización de la actividad, es hora de asumir la convicción de que una política científica debe basarse, ante todo, en una política de comunicación de la ciencia.

### **Las acciones estructurantes:**

La estrategia institucional contribuirá por un lado, con el diseño e implementación de políticas públicas que favorezcan la ocurrencia del escenario más probable y deseado y, por el otro, disponer cambios organizacionales que preparen a la institución para anticipar demandas y dar respuestas, fortaleciendo su inserción en la sociedad del conocimiento.

Los mayores impactos del proceso de innovación tecnológica se alcanzarán en la medida que se logre la articulación de las políticas públicas orientadas a impulsar la



resolución de las desigualdades territoriales y la integración regional, ampliando las oportunidades de innovación y comunicación con los públicos.

Por su parte, la institución mantendrá el acceso continuo a las fuentes de conocimiento (en lo conceptual, metodológico y operativo) para fortalecer las acciones prospectivas, la gestión tecnológica, la comunicación y la organización institucional.

### **Generación de conocimientos y ejes de innovación**

La generación de conocimientos, capacidades y competencias se organizará sobre ejes de innovación que resultan estratégicos para promover la competitividad, sostenibilidad ambiental e inclusión social en el sistema agropecuario:

- ✓ Disminuir las brechas tecnológicas entre los conocimientos disponibles en el sistema agropecuario y los aplicados en los sistemas productivos, mejorando la productividad, rentabilidad y el desempeño comunicacional global.
- ✓ Desarrollar tecnologías y estrategias organizacionales que permitan impulsar proyectos innovativos y fortalecer las bases de la inclusión social y el desarrollo local.
- ✓ Contribuir al ordenamiento ambiental del espacio rural, a difusión de tecnologías críticas (por ejemplo: agricultura de precisión y optimización del balance de gases con efecto invernadero) y de sistema de gestión ambiental a nivel predial y eco región.
- ✓ Expandir la frontera del conocimiento generando nuevos procesos (tecnología de la información, biotecnología, entre los principales).

#### **4.1 Relevancia de la documentación existente en INTA Pergamino**

En el año 1911 y por iniciativa del Ministerio de Agricultura entonces Doctor Eleodoro Lobos, fueron creadas las primeras cinco estaciones experimentales agronómicas con el objetivo de realizar estudios agrícolas científicos, en distintas regiones del país. Estas fueron habilitadas, mediante la asignación presupuestaria correspondiente en 1912, durante el Ministerio de Adolfo Mujica.

La iniciación de actividades de la Estación Agronómica de Pergamino, Buenos Aires (zona central), en 1912 fue en simultáneo con otras estaciones de diferentes zonas del país. En el caso de la Estación Agronómica de Pergamino, su misión era investigar sobre



diversos cultivos, con preferencia en trigo, lino y maíz y también con mediciones climáticas de lluvia y temperatura.

En 1956 con la creación del INTA se da un vuelco trascendental al enfoque tradicional de las Estaciones Experimentales, proponiéndose un cambio estructural al modelo de trabajo, que a partir de ese momento se focaliza en tareas de investigación/ extensión, y una de las que se incorpora es la Estación Experimental, con una misión importantísima, responsable de las respuestas que deben darse a las necesidades sentidas por la comunidad rural.

El objetivo institucional resulta en promover acciones dirigidas a la innovación en el sector agropecuario y agroindustrial y aprovechar los conocimientos del sistema científico – tecnológico internacional integrándolos en los niveles nacional y local. Es necesario fortalecer espacios institucionales y organizacionales que aseguren la articulación de intereses e integración tecnológica en los niveles nacional e inter-regional sobre los aspectos más estratégicos del sistema agropecuario.

La Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, está situada al norte de la provincia de Buenos Aires, en la ciudad de Pergamino sobre ruta 32 km 4,5 en un campo experimental de 748ha. A 226km de la ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su área de influencia abarca el Centro-Norte de la provincia de Buenos Aires, comprendiendo 58 partidos y una extensión aproximada de 6,6 millones de hectáreas. En cuanto a su funcionamiento la misma depende del Centro Regional Buenos Aires Norte, (que se encuentra en el mismo predio del INTA Pergamino) y luego directamente de la Dirección Nacional, con niveles intermedios de injerencia cómo son los Consejos Asesores.

A su vez está conformada por Unidades, distribuidas a lo largo de la zona de influencia, éstas son las diferentes Agencias de Extensión Rural (AER). Arrecifes, Bolívar, Bragado, Brandsen, Chivilcoy, Junín, Lobos, Mercedes, Nueve de Julio, San Antonio de Areco, San Nicolás, Vedia, Veinticinco de Mayo, Zárate, Estación Forestal Veinticinco de Mayo. INTA Pergamino opera en un radio social amplio y las instituciones del contexto están presentes también en las decisiones cotidianas de la misma, dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Aunque la identidad se mantiene intacta, Schvarstein, dice que “las organizaciones se comportan como *homeostatos* que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes” (Psicología social de las organizaciones, p.63).

En los años 1959 a 1961 se incorporan nuevos profesionales de diferentes disciplinas a la unidad para optimizar y fortalecer la calidad de trabajo. Ejemplo: trabajadores



sociales, comunicadores sociales, informáticos, zootecnistas, Ingenieros en alimentos, genetistas, biólogos entre otros.

El sistema de extensión rural y transferencia de tecnología pasa a formar parte preponderante en el marco de políticas de desarrollo de la ruralidad. Los niveles regional y local constituyen la base competitiva, ambiental y social para impulsar la innovación tecnológica, superar las desigualdades territoriales y consolidar el desarrollo agropecuario anclando en oportunidades y potencialidades regionales, con especial énfasis en la asignación de recursos humanos e inversiones estratégicas.

A nivel regional adquiere especial relevancia el convenio entre la Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires (UNNOBA) y el INTA (Centro Regional Buenos Aires Norte). En lo referente al sector privado a través de Convenios de Vinculación Tecnológica, se relaciona y trabaja con un buen número de convenios firmados entre distintas organizaciones del país que afianzan la implementación de políticas de desarrollo rural sustentable, se revalorizan mediante acciones en conjuntas de apoyo recíproco e intercambio de conocimientos.

Durante este largo trayecto de vida, muchas personas desde sus puestos de trabajo aportan al desarrollo del sector agropecuario. Fueron muchos los desafíos que se han planteado durante todos estos años. Como también los éxitos y desaciertos. No se pueden describir con palabras, por más expresivas que estas sean, los sentimientos y las vivencias de quienes desempeñaron su labor, tanto en años de abundancia, como de restricciones, pero siempre trabajando.

La vida de la Estación Experimental de Pergamino siempre tuvo muchas facetas; desde el laboratorio o gabinete, desde una sembradora experimental o desde la máquina de escribir a la computadora, manejando un tractor, como también el personal de una agencia de extensión junto al productor y su familia, asesorando y apoyando. Busca contribuir al crecimiento de la comunidad agropecuaria y por ende al país. El fruto de esfuerzo de todos ellos hizo que los logros institucionales trascendieran sus límites jurisdiccionales. Si bien la historia y trayectoria de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, fue construida por muchas personas tampoco se debe olvidar de las instituciones oficiales y privadas que han brindado apoyo a la labor y desarrollo institucional, principalmente ejercida a través de la participación en los Consejos Asesores y en la Asociación Cooperadora de Estación Experimental Agropecuaria Pergamino. Estas contribuciones sirvieron para la sinergia en la labor del INTA Pergamino y ampliar los vínculos con el sector privado (convenios).



La diferencia cultural prevaleciente entre el poblador rural y el urbano, llevó en las primeras décadas del INTA Pergamino, a desarrollar tareas educativas y de capacitación a todos los integrantes de la familia rural. De ahí que la comunicación era de manera directa entre los agentes y productores a través del asesoramiento tecnológico de la época y las actividades rurales. La comunicación se planteaba por medio de una relación cara a cara.

En estos 110 años el campo argentino tuvo que enfrentar muchos desafíos y la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino contribuyó a ello desde muchas áreas del conocimiento científico. Hoy transita nuevos senderos de innovación y crecimiento institucional y está conectada con las principales redes de información del mundo a través de las nuevas tecnológicas de la comunicación.

La comunicación estratégica que adopta la institución para lograr un objetivo tiene que ver con cumplir una misión, hacer realidad una visión en un entramado social del cual forma parte: incluyendo la participación del receptor y así lograr mantener un sistema agroindustrial en el que todos ganen con sus acciones en cuanto a los avances logrados por el INTA Pergamino en la región y su impacto a través de los proyectos de investigación y de transferencia. Apuntando a mantener y posicionar al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, teniendo en cuenta el contexto social ya que siempre fue condicionada por el mismo.

#### **4.2 Caracterizar a través de la observación**

A través de los conceptos de códigos, valoraciones, visión actual del problema, usos de la comunicación intereses/necesidades manifiestas etc., permiten en esta etapa del trabajo realizar una descripción y análisis relevante de la comunicación interna de la organización junto a un mapeo de actores determinantes sobre el funcionamiento de la misma a través de las relaciones internas de los agentes, roles y funciones del trabajo diario (distribución/ ubicación/ comunicación). El objetivo se orientó en la “comunicación organizacional” y se ha limitado en el diseño de un diagnóstico pre y pos pandémico desde una observación participante y un trabajo de campo, a través del ejercicio de una actitud permanente de ponerse a la escucha de las situaciones y de una capacidad de análisis teniendo las mediaciones culturales, de las diferencias y de la cotidianeidad.

El INTA Pergamino ha acompañado su trabajo organizacional desde una visión de la comunicación estratégica y al desarrollo de la imagen institucional. Existen también experiencias basadas en paradigmas más críticos de la comunicación la visión predominante está sujeta a las distintas épocas en la que le toca actuar a la institución y los diferentes roles



que se le van asignando de los modelos políticos, económicos y culturales que guían al país junto a las cuestiones sociales en general y que genera comunicacionalmente a partir de ello. En este sentido se entiende que los agentes transitaron los cambios como parte de un proceso de la organización, se trabajó creando y recreando nuevas situaciones, ante condiciones diferentes a los escenarios pre y pos pandémico, dónde obligó a transitar un proceso de cambio que si bien se venía gestando, este proceso fue acelerado por la necesidad global provocada por la pandemia.

El enfoque concretamente pone el acento en la acción transformadora de construir y des construir relaciones y comprender el juego recíproco que intenta captar los vínculos básicos que se presentan en la realidad de cualquier situación comunicacional. Como se ha descrito anteriormente, durante los últimos años el INTA Pergamino, fue atravesado por distintos contextos sociales, que impulsaron a su personal a repensar sus capacidades como adaptabilidad a los nuevos escenarios. Durante el desarrollo de esta etapa del trabajo se realizará una breve descripción geográfica de los edificios y oficinas que determinan los circuitos internos de comunicación.

### **Descripción:**

Los edificios se ubican distantes unos de otros, lo que hace a una especial forma de circulación de las personas y la comunicación en general. El edificio central donde funcionan las oficinas de Dirección, Cooperadora, Comunicaciones, Informática, Administración, Patrimonio, Clima, Sistemas de información geográfica, Seguridad e higiene y Economía, se encuentran en la parte central del predio principal de la Estación Experimental. Se dispone de salones para reuniones tanto de dirección 1 y 2, como también el SUM (salón de usos múltiples) o salón de seminarios dónde se realizan la mayoría de las capacitaciones, charlas informativas y visitas institucionales.

El Centro Documental (monumento histórico) cuenta con su propio edificio, como también, Agronomía, Fertilidad, Gestión Ambiental, Desarrollo Rural, ProHuerta, Mejoramiento de Maíz junto al Banco de Germoplasma y laboratorio de semillas.

Además se cuenta con un Laboratorio Regional de Agua, Suelos y Alimentos de una trayectoria laboral excelente para la zona núcleo de la provincia de Buenos Aires.



El pabellón Fitotécnico, es una importante edificación con dependencias, dentro del mismo funcionan diferentes oficinas de las especialidades de la Estación, cómo Producción de Forrajes y Bovinos, Girasol, Trigo, Entomología, Malezas y Fitopatología.

Los despachos de Campo Experimental e Intendencia se ubican en la zona más retirada del predio donde se encuentran los galpones y los talleres (oficios en general).

Frente al casco principal de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, se ubican dos sectores más el de Avicultura y Porcinos, ambos con sus oficinas y galpones.

Esta disposición geográfica de los sectores dentro de la Experimental se posiciona de una manera de comunicación interna compleja en cuanto a los circuitos de comunicación internos ya que no son lo suficientemente claros y efectivos al momento de transmitir los mensajes en su mayoría pierden credibilidad y claridad en el recorrido. La comunicación es débil. Los jefes de grupo son los responsables directos de transmitir la información a sus grupos de trabajo dentro de la organización, pero la mayoría no lo hace en tiempo y forma ordenada, estas cuestiones en el circuito comunicativo interno preocupan a las gestiones en turno ya que se producen grandes confusiones y distorsión de la información. Como se ha dicho antes, la estructura del INTA es piramidal/verticalista, todas las decisiones pasan por la dirección, representada por el director de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, aunque se intenta proponer una comunicación transversal.

Tiempo atrás las líneas telefónicas (internas y externas) cumplían una función importante como canal de comunicación efectiva ante cualquier consulta o armado de agenda periodística, teniendo en cuenta la disposición territorial y la distancia entre oficinas. El uso de correo electrónico y otros medios virtuales, plantea limitaciones vinculadas al acceso, problemas como la conexión y problemas asociados a grupos de agentes que no cuentan en su lugar de trabajo con dispositivos aptos para recibir dicha comunicación, dando como resultado una complicación pues todo el personal no tiene las mismas oportunidades en el uso de las nuevas tecnologías y sobre todo ante las distintas capacitaciones que se ofrecen desde el Estado que son cien por ciento on line

Se detallan algunos ámbitos de encuentros y espacios que hacen a la dinámica de trabajo y sostienen una continuidad en las prácticas diarias del personal que muchas veces es a través de estos espacios informales donde hay más flujo de información sobre la vida misma de la institución (comunicación informal).

## **Escenarios/espacios**

- Las diferentes paradas de colectivos, donde se presenta un espacio en común de intercambio, así mismo durante el recorrido del micro.
- En los sectores laborales, (oficinas, invernáculos, galpones).
- Las cocinas de cada uno de los espacios
- Las exposiciones, jornadas, son escenarios de encuentro, donde el personal que trabaja por esos días comparte una experiencias y vínculos diferentes a los cotidianos con otros compañeros que no es habitual verse.

Las actitudes, las habilidades y comportamientos afectan a las relaciones dentro de la organización. Existe en INTA una complementación entre las áreas de investigación y las de extensión y transferencia, las primeras realizando trabajos de experimentación científica para adentro y las segundas articulando con los diferentes actores sociales de las comunidades regionales de cada Unidad de Extensión, principalmente productores agropecuarios, profesionales y actores institucionales, con este propósito se busca la reducción de brechas tecnológicas a través de acciones de extensión y transferencia.

Hasta ahora se han detallado las relaciones y vínculos junto a los modos de comunicación entre los individuos dentro de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, pero no se puede dejar de incluir el ingreso de nuevo personal a la institución, ya que los mismos se realizan a través de llamados a concursos y de una junta evaluadora como se determina la persona seleccionada a cubrir el puesto asignado ya sea gerencial, profesional, técnico o de apoyo. Al ingresar nuevos actores a la Estación Experimental existe una debilidad palpable, pues no se cuenta con un capacitador o facilitador que institucionalmente se ocupe de presentar formalmente al nuevo integrante de la organización a través de una recorrida formal, una comunicación interna que forme parte de la integración a la organización.

Proponer una planificación en comunicación interna ayuda a diagnosticar los problemas y establecer prioridades para resolverlos con el compromiso de adaptarse a los cambios. La función principal de la comunicación es la relación con el entorno, esta relación se sitúa en lo interno posicionando a la organización como emisora hacia las personas que la integran y como recolectora de información sobre las condiciones de ese espacio y también de las múltiples fuerzas interactuantes con el contexto.

En ambos procesos (interno y externo) los mensajes se centran en la generación y compromiso del personal y los vínculos relacionados a los, valores y fines que la



organización mantiene y desea llegar, esto se logra con el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación que ocupan un lugar fundamental en los programas comunicacionales.

“Planificar estratégicamente la comunicación nos permitirá decidir sobre qué aspecto del problema iniciaremos la conversación con cada actor y de qué manera. La estrategia de comunicación facilitará los espacios de comunicación para que los actores lleguen a acuerdos transformadores de la problemática” (S. Massoni, 2007; 147). Esta visión de la comunicación implica que se reconozca que la teoría es una herramienta profesional que permite operar sobre la realidad. La comunicación tiene una impronta institucional que la hace propia, no es buena ni mala en sí misma sino muestra las necesidades actuales determinados objetivos planificados para la incorporación cotidiana. Se trata de crear mecanismos que permitan una ampliación constante de la participación de los distintos grupos y sectores involucrados en la solución de un problema. Es necesario adaptar la comunicación a un sistema de flexibilización que permita dar respuesta a los cambios que se presentan.

## **5 - Organización**

Se asume a la organización como un sistema complejo, donde surgen tensiones y contradicciones que deben ser tomadas en cuenta, pues las variables políticas, sociales, técnica y económicas influyen, cada una con su lógica, que se reconfiguran o adaptan a los cambios a través de la reflexión, vivencias, experiencias interacción y aprendizaje. La organización, por ejemplo, no sólo incluye a los grupos, en un conjunto sino que los determina y es a su vez, determinado por ellos. Comprender el contexto de una organización es un proceso fundamental e implica identificar cuáles son los factores que influyen en el propósito, en los objetivos y en la sostenibilidad de la organización. Podemos considerar factores internos o externos. Entre los internos se tienen -por ejemplo- los valores, la cultura, el conocimiento y el desempeño de la organización. Entornos legales, de competitividad de mercados son ejemplos de externos.

El INTA es un organismo descentralizado del Estado Nacional dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y Alimentos (SAGPyA), tiene su autoarquía y las facultades asignadas en la que se establecen la integración, atribuciones y deberes del Consejo Directivo, de los órganos ejecutivos y sus funciones. El Instituto contiene una estructura política compuesta por el Consejo Directivo y los Consejos Regionales y de investigación y otra ejecutiva, que comprende a la Dirección Nacional funciona una estructura



programática integrada por Programas Nacionales y Áreas Estratégicas con incumbencia en los niveles nacional y regional.

Como plantea L. Schvarstein “las organizaciones poseen una identidad definida cómo invariante en el sentido que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización”. (pág. 158: 1992)

“Se entiende a la organización como toda entidad social en la que todo comunica” (Capriotti, 2009; 28), “Con sólo existir y ser perceptible envía a su entorno un volumen de determinado de información, consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente” (Capriotti; 2009, 27).

De esa manera la organización comunica constantemente a sus públicos, no sólo a través de acciones de marketing o campañas publicitarias sino, y sobre todo, con su conducta interna y externa, el comportamiento de los agentes de INTA y directivos la satisfacción que generan sus aportes y/o servicios al productor, la atención institucional entre otros elementos hacen a la organización y la comunicación un instrumento indispensable para la organización, implica la posibilidad de introducir cambios dentro de una realidad compleja y determinada no solo por los hechos sociales, sino también por las creencias y valoraciones que tengan los sujetos sobre los mismos. Esto lleva a considerar tanto las prácticas sociales y las prácticas comunicativas que le dan sentido, así como la percepción de cada sujeto, individual o colectivo tenga sobre las mismas, dichas percepciones, varían de un sujeto a otro en función del tipo de vínculo que establezca con la organización. Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. Para que todo su potencial se haga realidad es importante el rol de la metodología organizacional, la cual se inscribe en una concepción filosófica e ideológica que condicionará en forma manifiesta los materiales, la comunicación y la gestión siendo la coherencia entre la teoría y la práctica uno de los grandes desafíos para la comunicación interna, más aún cuando la direcciones tienen prioridades diferentes.

## Vínculos



<https://www.escuelasuperiorpnl.net/wp-content/uploads/2019/04/usar-pnl-3.jpg>

### **5.1-Cultura organizacional**

En una Organización como la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, es importante destacar aspectos relevantes a tener en cuenta puesto que son a largo plazo, la cultura organizacional está basada en diagnósticos temporales, teniendo en cuenta una visión general desde distintos aspectos, como el económico, político, tecnológico entre otros, de esta manera se utiliza una serie de herramientas -TIC (Transferencia de la Información Científica)- con características propias. Se destacan tres factores importantes para el análisis en cuestión, como los factores sociológicos, de dirección y comunicación, basado en el análisis de Capriotti (2002):

- **Factores Sociológicos:** son aspectos vinculados al comportamiento en el grupo creencias, valores. Mitos, tabúes etc. es la construcción social, aquí se visualiza el compromiso, la pertenencia con la organización y la imagen corporativa que tiene de la misma y lo que ellos genera.
- **Factores de Dirección:** aquí se ven todos los aspectos vinculados a los sistemas formales de la organización que marcarán detalles sobre las características de la cultura corporativa que son asumidas o fomentadas por la dirección. La comunicación sale de la dirección siempre.
- **Factores Comunicativos:** se mostrará el estilo de las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización, (flyer, gacetillas, banners, boletines digitales) lo cual permite observar características de la cultura corporativa, en este terreno el sector de Comunicaciones es responsable y los referentes de consultas en la institución. El INTA Pergamino cuenta con un trabajo específico “Manual de Identidad Visual” en comunicación institucional, y debe ser utilizado siempre que se genere comunicación gráfica. Este manual de señalética permite trabajar ordenadamente con piezas



gráficas como es el logotipo INTA, colores institucionales, diseño de newsletters, memorándums, señalética interna, banners, intranet etc.

**Logotipo:** Siempre presente en todas las comunicaciones gráficas internas y externas. La palabra o logo deriva del latín logos (que significa palabra), y tipos (que significa señal, marca o juegos de caracteres de cualquier idioma). Según el diccionario de la RAE (2021) el logotipo “es el distintivo formado por letras, abreviaturas etc. peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto”. Un logotipo es la representación visual de una marca en base a una palabra o conjunto de palabras, solamente representada mediante alguna tipografía. Por tal motivo toda la gráfica debe llevar el logo institucional, tanto para la comunicación interna como externa.

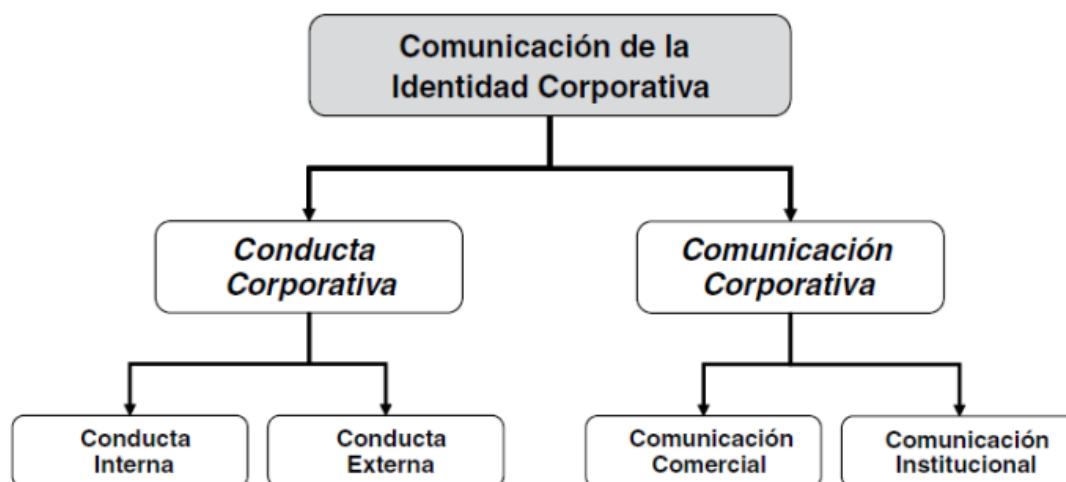
## **5.2 Organización / Identidad Corporativa**

Desde la gestión de la comunicación, es importante descubrir las necesidades de los públicos, su composición, su entorno, y estructura para permitir la generación de nuevas respuestas a contingencias y anticipar los comportamientos futuros.

“La comunicación es para nosotros el momento relacionante de la diversidad sociocultural y por lo tanto el espacio de cambio, de la transformación, los agentes tienen un rol fundamental con el involucramiento de la organización y lo que se genera” (Massoni, 2008).

“Sostenemos que el “encuentro” es un núcleo de miradas específicamente comunicacional y las estrategias dispositivas de comprensión/ indagación que trabajan a partir de ese espacio en la constitución de un cambio social conversacional” (S. Massoni, 2005)

Se hace referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización: a) *la Conducta Corporativa* de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace), es el Saber Hacer; y b) *la Comunicación Corporativa*, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace), es el Hacer saber



Esquema identidad corporativa

Nota. Adaptado de Plan Estratégico Institucional 2015-2030

✓ ***Filosofía corporativa en la organización en la organización***

Capriotti (2009) Establecer la filosofía corporativa es reconocer la especialidad de la organización dentro del entorno competitivo y social en el cual se encuentra instalada.

La filosofía corporativa está integrada por: a) la Misión Corporativa, b) la Visión Corporativa y c) los Valores Corporativos.

✓ ***Misión corporativa: ¿qué hace?***

La Misión Corporativa permite como organización establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos, ya que contribuirá a determinar cuáles son sus públicos estratégicos de la organización. La definición de la misión vendrá establecida por las necesidades de satisfacción, los beneficios que se ofrecen, las soluciones que la institución brinda a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona.

✓ ***Misión del INTA Pergamino***

La misión del INTA Pergamino es la de impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales la tecnificación y mejoramiento de la empresa agraria y la vida rural. Su misión también incluye acciones de educación, comunicación, promoción y transferencia tendientes a lograr la aplicación de nuevas técnicas.



✓ **Visión Corporativa**

La Visión es el objetivo final de la entidad. Debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización. Que no sea demasiado fácil de alcanzar, ni tampoco algo tan utópico que termine desmotivando.

✓ **Visión del INTA Pergamino**

Especialmente se visualiza el modo en que se constituye el sentido que, en este contexto y en diferentes situaciones, sus propios actores le otorgan al concepto de interdisciplina.

La institución apunta a ser percibida por la sociedad como:

- La institución pública de investigación y transferencia de tecnología a servicio de la sociedad agropecuaria, agroalimentaria y agroindustrial.
- La institución inspiradora y ejecutora de política tecnológica agropecuaria y agroindustrial.
- Protagonista trascendente del Sistema Nacional de Innovación
- Actor relevante en el desarrollo agropecuario a nivel territorial, regional y local.
- Entidad que orienta principalmente a productores en el acceso a las nuevas tecnologías.

- ✓ Organización que se anticipa a las demandas futuras de la sociedad y los mercados facilitando el aprovechamiento de las oportunidades del sistema agropecuario.

✓ **Valores Corporativos: ¿Cómo se hace?**

Representa la forma en que la organización hace sus negocios. La calidad, el respeto al medio ambiente, la innovación constante, también la participación general y la colaboración. Son los principios esenciales y perdurables en una organización.

✓ **Valores INTA**

Para desarrollar su misión e instalar su visión institucional, el INTA debe promover y trabajar en los siguientes valores:

Ética y transparencia condiciones básicas para el accionar institucional de todo su personal con especial atención al seguimiento de mediano y largo plazo de las trayectorias tecnológicas y del avance del conocimiento. Por ello se sostiene que es la única organización pública del agro que ha alcanzado el grado de perdurabilidad en el complejo



panorama organizacional, que se explica por su flexibilidad y capacidad al cambio sin perder los valores.

No es un detalle menor que el INTA, es la organización que se ocupa de atender las demandas futuras de la sociedad y los mercados facilitando el aprovechamiento de las oportunidades de sistema agropecuario. Es una institución abierta que afronta la complejidad de los problemas y oportunidades sistemas agropecuarios y agroindustrial articulada y en convergencia con los múltiples actores de la sociedad, se trabaja territorialmente para profundizar en las demandas regionales.

- ✓ **Calidad institucional y excelencia:** refleja en la continua búsqueda de procedimientos para garantizar la mejora permanente de la calidad de las investigaciones, los productos y los servicios en cumplimiento a la visión institucional y obligaciones asumidas con los usuarios y contrapartes.
  
- ✓ **Compromiso social:** la institución asegura resultados socialmente útiles y comercialmente valiosos en un marco de eficacia y eficiencia, evaluando sus impactos retroalimentando sus sistemas de decisión y gestión.

### **5.3 Perfil de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino**

El Plan Tecnológico Regional (2009-2011) describe la finalidad de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino de la siguiente manera:

“Mejorar la competitividad de las empresas rurales de la región de Pergamino, en un marco de sustentabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región mediante la generación y transferencia de tecnología”.

Sin olvidar la comunicación, capacitación y evolución respecto de los problemas y oportunidades vinculados a la vida interna organizacional que son relevantes para el desarrollo institucional en los próximos años ya que repercuten en los vínculos organizacionales en la construcción de una comunicación basada en la cultura compartida que es necesaria para la búsqueda de consensos en un ámbito de participación estratégica, donde los escenarios comunicacionales y tecnológicos van cambiando. “La identidad se materializa a través de una estructura, que es la forma que asume una organización aquí y ahora concreto. La estructurase define “por los recursos que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los



propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control” (L. Schevarstein; p64).

Como fue mencionado anteriormente, el modelo de organización que gestiona la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino se basa en una fuerte interacción con las instituciones y productores de la zona. La comunicación es gestionada como un proceso de construcción de relación, con una identidad corporativa en un espacio de tensión complejo y conflictivo, en el que existen diversos actores que presentan distintos intereses, necesidades y niveles de compromiso e involucramiento que deben coordinarse en torno a un problema.

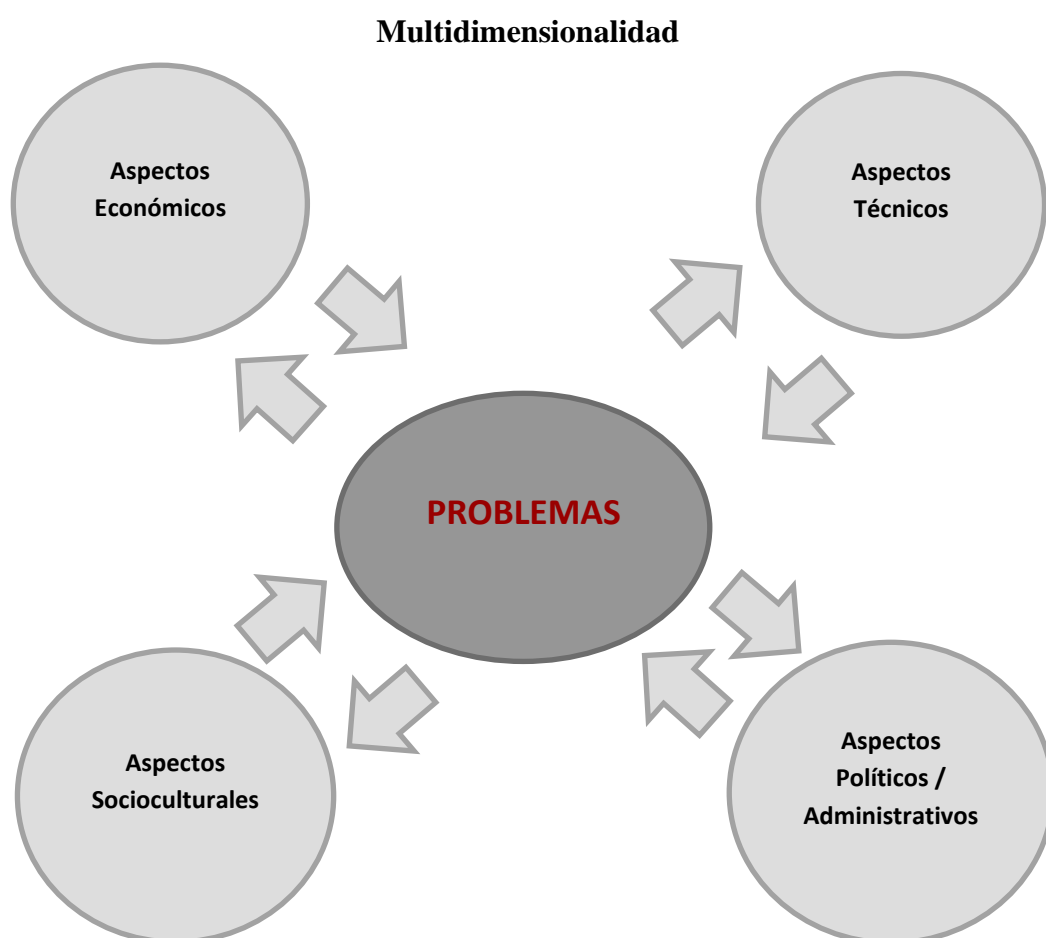
Es por eso por lo que la cultura organizacional incide profundamente en las formas que asumen las relaciones personales y la organización de la tarea. Para el desarrollo del diagnóstico de comunicación de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino fue importante entrevistar y conversar con los agentes para saber que piensan sobre la comunicación institucional y qué cambios observaron en estos últimos años afectados por el confinamiento y el devenir tecnológico.

Estos testimonios sirvieron para avanzar en el desarrollo del trabajo y queda plasmado en el total de las respuestas que: la comunicación existe, pero como todo puede mejorar, hoy el acceso a la tecnología a través de un celular es común y normal, la comunicación en INTA Pergamino tiene que seguir a través de correo electrónico y crear grupos de WhatsApp, donde se pueda informar de manera más rápida, de esta manera quedaría todo el personal incluido.

La comunicación en INTA se basa en transmitir las tareas de investigación, a un público especializado, a través de papers, diferentes medios, con la pos pandemia se han abierto más canales de comunicación, como YouTube, Instagram, Telegram, otros pero la comunicación interna aún sigue visualizándose en forma vertical y no es fluida.

A los fines de esta investigación fueron de mucha utilidad las opiniones de los agentes entrevistados, es necesario un cambio de paradigma a fin de realizar mejoras en la comunicación estratégica, integrando la tecnología a todos los actores y es de suma urgencia repensar los nuevos escenarios comunicacionales. La tecnología constituye un medio, un recurso, una herramienta (sin duda protagónico) que posibilita la interacción transfiriendo información que se sustenta en un proceso educativo que le da significación. La organización/institución se enfrenta a una multidimensionalidad de problemas que se asocian a diversas variables las que la atraviesan: económica, social, cultural, demográfica, tecnológica y política entre otras. El gráfico muestra sólo algunos problemas generales que permite realizar

un enfoque comunicacional y obliga a observar la mayor cantidad de aspectos posibles para garantizar un diagnóstico de lo que sucede y proponer desde allí. Haciendo hincapié en la disponibilidad de la información básica necesaria para diagnosticar y caracterizar a los grupos de trabajo, los cuales son muy heterogéneos.



Algunas debilidades de la comunicación interna que se manifiestan dentro de la organización:

- Ausencia de la información a tiempo.
- Trabas en la circulación de la información en los procesos de relacionamiento entre las personas.
- Falta de motivación para comprometerse con los procesos comunicacionales
- Desconocimiento de los objetivos laborales.
- Ausencia de talleres o espacios de encuentros formales para debatir temas de trabajo.
- Coordinación y distribución de los roles y funciones superpuestas; no hay claridad.
- Falta de respuestas gerencial.
- No hay claridad en contenidos
- Dificultad con la conectividad.

## **6- Mapeo de actores principales**

### **6.1 La comunicación hoy en INTA Pergamino**

La comunicación describe y muestra distintos actores que interactúan en el desarrollo general de la organización:

- Agentes,
- públicos,
- medios,
- empresas,
- universidades,
- organizaciones gubernamentales,
- productores,
- cooperativas,
- asesores,
- estudiantes,
- redes sociales

La comunicación es la relación con el otro, compartir y negociar es fundamental para el funcionamiento institucional. Los grupos de trabajo con sus tareas, roles y funciones se mantienen pero la dinámica de trabajo fue cambiando, la organización sufrió



modificaciones y debió adaptarse a las demandas actuales. A partir del año 2019 cambia sustancialmente el paradigma comunicacional, para dar lugar al avance de las redes y la tecnología, lo que significa ni más ni menos construir comunicación desde otro lugar. Ello no ha sido casual sino obra de una pandemia mundial, la comunicación acompaña los procesos claves de la organización. Los profesionales de los sectores participan junto a los directivos y permiten optimizar el flujo en la organización, aportan información sobre la interacción entre las entidades, sus agentes y el entorno en general. De esta manera la comunicación se adaptará a los nuevos requerimientos de manera natural focalizándose en el proceso de intercambio de información y comunicación institucional.

Las redes sociales y la virtualidad se impusieron como modo relacionante de vínculos laborales en la cotidianeidad de la organización y su funcionamiento. La página web [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar) en donde la búsqueda de información online permite una comunicación bidireccional, entre personas o grupos sin importar donde se encuentren. La comunicación a partir de diferentes estrategias comunicativas adoptadas permitió establecer un vínculo más estrecho con su público objetivo (interno/ externo).

Las reuniones de trabajo se rediseñaron a través de los distintos dispositivos tecnológicos y los agentes o participantes se suman a la propuesta virtual. Esto generó que en muchos casos fueran aprendiendo para poder continuar desde sus espacios el trabajo cotidiano.

La tecnología permitió compartir de forma muy sencilla y rápida espacios en común. Las distintas plataformas tecnológicas digitales, son un instrumento fundamental para el desempeño laboral en general, agilizando los circuitos de comunicación. Las Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc. los teléfonos móviles a través de WhatsApp se impusieron como agendas de trabajo casi imprescindibles para la comunicación entre los agentes tanto internamente como externamente, generando vínculos con los productores, contacto con referentes de empresas, cooperadoras, asesores, profesionales etc.

Se utilizarán partes de las entrevista “cualitativas” basadas en el proceso de investigación de C, Sabino realizadas a algunos agentes de la organización para fundamentar y tomar testimonios sobre los cambios efectuados en la comunicación interna producto de la pandemia, las mismas consideraciones provienen de las experiencias particulares de cada miembro de la organización, sus valoraciones e inquietudes y percepciones representado los diferentes grupos que componen la institución algunos agentes sostienen que “Pergamino está atrás en cuanto a las comunicaciones, las tecnologías ayudaron a mejorar, pero se puede hacer mucho más”.



Desde el sector de Comunicación de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, se gestiona y se trabaja en pos de proponer un plan de comunicación estratégica actual implementando la visión sistémica, no sólo por coherencia en el acompañamiento de la gestión de los procesos tecnológicos y de desarrollo, sino también por entender a la comunicación como un momento relacionante de la dinámica social, y por lo tanto, como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones.

Es importante definir las líneas de acción y trabajar en pos de las mismas, una mirada comunicacional a partir de algunas herramientas específicas que favorezcan el desenvolvimiento laboral en INTA Pergamino.

Entender la comunicación como espacio de encuentro entre los actores y los equipos multidisciplinarios, pues los responsables de la comunicación interna, deben ser los primeros en construir y facilitar esos espacios de intercambio para enriquecer y fortalecer los vínculos entre los agentes. Estas condiciones permiten trabajar con la oportunidad de involucrar a los actores desde la cocina de la comunicación (procesos) en la generación de contenidos, así como en la evaluación de nuevas propuestas, inquietudes que en general suma a la gestión en turno, pudiendo realizar más profundamente un “diagnóstico de situación”.

En lo relativo al conocimiento por parte de los empleados sobre las tareas comunicacionales ejecutadas por la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, se deduce que a pesar de sus funciones y responsabilidades diferentes, no todos están igualmente informados, eso genera disconformidad, existe una tendencia de parte de algunos agentes entrevistados a resaltar el esfuerzo vigoroso para adaptarse a las propuestas institucionales. El avance hacia una sociedad de la información y el conocimiento, no se consigue únicamente con la ampliación de la conectividad y el acceso a la tecnología; pasa además por la implementación de acciones que promuevan y efectivicen la apropiación por parte del individuo del manejo de estas herramientas.

Para cerrar este capítulo, se plantea a la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino como una estructura organizacional sujeta a cambios permanentes y con el objetivo de seguir en la constitución de equipos multidisciplinarios de trabajo, que contribuyen a incrementar la dimensión conversacional de la comunicación, es uno de los rasgos de la institución que a pesar de los cambios del contexto general, mantiene a través del tiempo.

Cabe mencionar que el personal profesional de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, además de participar en diversos proyectos de investigación a nivel

nacional y regional a través de los especialistas en la materia, tiene la responsabilidad de conducción del Programa Nacional de Cereales y del Área Estratégica de Forrajes y Pasturas.

Los aportes tecnológicos, a través de los equipos de trabajo locales para el desarrollo agropecuario a lo largo de la historia materializaron distintos crecimientos tanto en investigación y experimentación como en extensión y transferencia de tecnología que contribuyeron al desarrollo agropecuario y agroindustrial.

Todo miembro de la organización es un comunicador. En el aspecto interno intercambian la información necesaria para llevar adelante su trabajo, comentan sobre el humor de sus compañeros, aplauden o critican las decisiones de los directivos, proponen formas para mejorarlos resultados.

En el aspecto externo, la manera más frecuente en que las organizaciones comunican a través de lo que dicen sus miembros todos los días cuando vuelven a sus casas y hablan con sus conocidos, amigos, familiares. Cuando atienden a una persona que solicita información, cuando conversan con la prensa o publican en las redes sociales.

El valor acerca de la necesidad de producir conocimiento sobre el tema de Comunicación Estratégica en un organismo público, como el INTA se evidencia, en relación con el relevo sobre lo ya estudiado dentro del campo de la comunicación. A partir de esta revisión es posible afirmar que la problemática a estudiar ha sido tratada, pero poco se ha aplicado a la comunicación de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino. La toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Para que la comunicación funcione mejor la toma de conciencia de todo el personal es la clave.





## **6.2 Recursos Humanos**

La institución deberá responder a una permanente demanda de conocimientos e innovaciones por parte del Sistema Agropecuario a escala nacional, regional y territorial, por lo que deben implementarse estrategias que generen las condiciones óptimas para el desarrollo, crecimiento, valoración y retención de los recursos humanos. La resolución de los problemas y oportunidades agropecuarias. Se asume que es necesario un crecimiento general de los recursos humanos, en muchos casos se trata de nuevos perfiles profesionales y en otros, de mayores niveles de capacitación y/o actualización. Se debe orientar a recomponer, aumentar y potenciar las capacidades de generación de conocimientos y gestión de innovaciones, aspecto central de la estrategia institucional en las regiones y territorios.

## **7- La Estación Experimental Agropecuaria Pergamino. Multidimensionalidad**

### **7.1 Diagnosticar / Construir Comunicación**

A través del diagnóstico realizado se reconoce la necesidad de pensar en algunos espacios como estratégicos para la vinculación con los públicos internos con los que la institución se mantiene viva. Conocer sus necesidades intereses y problemas y el entender cuál es la opinión sobre la institución donde trabajan, estas acciones acercan a la creación de un análisis participativo, donde en la representatividad se encuentre la diversidad de opiniones, problemáticas y percepciones. A través de la comunicación estratégica, comenzar a construir lazos y valores comunes y comenzar a tener conciencia comunicativa, donde todos son corresponsables en el proceso, procurando optimizar el equilibrio entre los intereses y necesidades de los integrantes. “El encuentro sociocultural no puede analizarse sino a partir de sus manifestaciones, como fenómeno complejo, fluido y a partir de un abordaje transdisciplinario. En la comunicación estratégica el énfasis se desplaza entonces desde la descripción hacia el poner en común en relación a un objetivo de transformación que se define a partir de lo situacional y en el marco de lo fluido”. (S. Masoni, 2005). La comunicación en una organización, bien entendida permite prevenir y solucionar problemas como así también alcanzar objetivos, su eficacia depende de la claridad en que se aborde los circuitos utilizados.

Se observa que el hito marcado por la misma creación del instituto representa un antes y un después en el sector (la comunicación es un eje fundamental en el desarrollo) con sólidas contribuciones para todos los productores, a través de sus profesionales, porque además de los aportes técnicos, el trabajo del INTA tuvo una finalidad y un impacto social



notables. La comunicación por sí misma no puede resolver nada sino está acompañada por una política de gestión (director/personal) y sustentada por la cultura de la organización.

Para Schvarstein la cultura en la organización es parte del buen desarrollo institucional y sostiene que “Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas”. L. Schvarstein pág. 207. 1992).

Cuestiones como confianza, credibilidad, pertenencia, compromiso son conceptos que deben acompañar la implementación de todo plan de comunicaciones, para que éste pueda alcanzar sus objetivos, por ello trabajar en un diagnóstico comunicacional, que colabore a la toma de decisiones.

Es importante que desde la gestión se trabaje en pos de lograr compromiso con la misión y la visión y desde allí generar un sentido de pertenencia en los agentes, para que justamente se sientan parte de la organización ante los cambios y vivan el proceso de esta; la capacitación sostenida hacia el personal es una de las herramientas fundamentales para la adaptación y credibilidad en la organización.

En estos momentos particularmente la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, se encuentra en medio de un tiempo de revisión y fortalecimiento de su sistema de comunicación tecnológica, con escenarios rediseñados en un proceso de desarrollo local, que requieren de un permanente perfeccionamiento donde la capacitación es clave. Se propone para la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino a través de un diagnóstico actual, trabajar atendiendo las demandas y necesidades internas de su comunidad para poder dar respuestas a los problemas en general, sin olvidar que la organización siempre demostró un altísimo grado de compromiso con la comunicación interna como externa.

Indudablemente las modificaciones que se registran en el marco socioeconómico general como las tendencias que se avizoran en el campo científico tecnológico, presentan una dinámica que es importante tener en cuenta como referencia valiosa para enmarcar cualquier actividad futura. A través de la historia de la actividad agropecuaria, se percibe como todos los cambios, han influido de diversa manera y con distinta intensidad, el escenario actual del INTA en general y la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino en particular, han debido adaptarse a sus actividades. En tal sentido cobra mucha importancia el



tema de capacitación + comunicación; pues ante los nuevos desafíos surgen alternativas, para los cuales deben estar preparados para no caer en los mismos errores que fueron planteados.

Ahora bien, las tecnologías de la comunicación ponen a disposición del personal gran cantidad de datos que requieren de cuidados, para poder seleccionar e incorporar información confiable. Sin duda la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino no estuvo exenta, ante el devenir tecnológico consecuencia del contexto mundial. Con el teletrabajo y las comunicaciones online impuestas en la mayoría de los ámbitos, la comunicación interpersonal ha sufrido grandes cambios y se reconoce que la tecnología ha facilitado la conexión, pero no la comunicación.

Las distintas herramientas tecnológicas han permitido la conexión y los encuentros a través de dispositivos, pero el ser humano hasta antes del confinamiento siempre ha desarrollado una comunicación presencial y todavía no se ha instruido del todo en percibir los elementos importantes de la comunicación, como la entonación, la energía que desprende cada uno, el lenguaje corporal, etc. a través de una pantalla.

En el futuro, las próximas generaciones (llamados Nativos Digitales) se entrenarán mejor y tendrán una percepción mucho más rica. También se advierte que hoy en las organizaciones estos nuevos modos de comunicación cibernética se instalaron para quedarse. La estrategia con vistas al futuro incrementará el protagonismo institucional en el desarrollo científico-tecnológico sectorial, permitiendo alcanzar condiciones de liderazgo en la generación de tecnologías, en el fortalecimiento de sistemas productivos, cadenas de valor y territorios contribuyendo al desarrollo regional y nacional sostenible.

Es a través de un diagnóstico comunicacional, donde reflexionar sobre el impacto que causó la pandemia en el uso cotidiano de herramientas tecnológicas sea una realidad a trabajar. La misma generó un impacto socioeconómico global debido al confinamiento, restricción de viajes, de actividad agroindustrial, de trabajos no esenciales, afectó los sistemas educativos, entidades gubernamentales, empresas privadas entre otras al cancelar las actividades presenciales con el fin de evitar la rápida propagación de esa enfermedad viral aguda de tracto respiratoria. En la Argentina se denominó Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio y fue establecido el 19 de marzo del 2020, mediante el Decreto 297/2020, que se fue extendiendo de acuerdo con la evolución epidemiológica.

La suspensión de las actividades presenciales en la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino revalorizó los procesos tecnológicos de formación a distancia con las herramientas innovadoras para el sector (foros virtuales, capacitaciones online, agendas en



distintas plataformas) Ejemplo capacitación online “Ley Micaela”, “Ley Yolanda” obligatoria para el personal de organismos públicos.

El conocimiento actual está inmerso en un mundo digital, veloz, dotado de un movimiento dinámico de la información, que lo hace sujeto a una vida fugaz. Tal es así que es necesario seleccionar la información y asegurarse que la misma sea de fuentes confiables.

El fácil acceso a la tecnología de la comunicación permite la circulación de la información, que puede presentarse desactualizada o carente de rigor científico, por ello hay que poner mucho cuidado en esto. Este período institucional analizado hasta aquí abarca los últimos años de la organización, describiendo y comparando la comunicación interna de la organización. A modo de conclusión se podría decir que, a lo largo de todo este trabajo, se ha podido dilucidar la importancia de la comunicación en INTA Pergamino, ya que constituye parte del centro regional Buenos Aires Norte sostén de una zona núcleo de nuestro país y los principales cambios para esta etapa pueden englobarse en los siguientes aspectos: adaptación al nuevo contexto, conocimiento organizacional, comunicación y principios de gestión.

## **8 - Una mirada hacia el futuro**

En sus 110 años de vida para INTA Pergamino, ha transitado por un largo camino institucional que ha puesto a prueba su solidez, no solamente a través de las generaciones humanas sino también en la capacidad de respuestas como organización pública en distintas etapas. No obstante, el tiempo transcurrido demostró la enorme valoración que la sociedad en general y el mundo agropecuario y agroindustrial en particular posee del organismo.

El INTA cuyo origen y nacimiento (antigua Chacra Experimental) no fueron sencillos y originó controversias como política de Estado, ganó la confianza pública a fuerza de trabajo, resultados y el fuerte compromiso de sus recursos humanos con el cumplimiento de su misión. Tras las décadas transcurridas, especialmente a partir del proceso de Regionalización en los años ochenta y en la actualidad se consolidó la convicción de que el INTA es patrimonio de todos los argentinos y al mismo tiempo de nadie en particular. En ello quizá radica uno de los elementos principales que dan un carácter tan singular a la institución. A nadie escapa que los desafíos actuales y por venir son de enorme relevancia, aunque también lo deben haber sido para los fundadores del INTA, y la puesta en marcha del organismo que se había creado hace décadas. Lo que hoy sorprende como un signo de época no sucede tanto en la profundidad de



los cambios tecnológicos en sí mismos sino la velocidad con que estas transformaciones se dan a nivel planetario.

El INTA también trabaja con la mirada puesta hacia el futuro y elabora cada 15 años el Plan Estratégico Institucional (PEI), INTA Pergamino es parte de este. El PEI actualmente vigente, diseñado 2015-2030.

Tanto las oportunidades de desarrollo y mejor nivel de vida como las dificultades que se avizoran conviven con la construcción de nuevos paradigmas en la esfera del conocimiento, la innovación tecnológica y su utilización por parte del sujeto productivo. Se trata de apenas una pequeña muestra de los desafíos a resolver en los que el INTA, tiene muchos elementos y experiencias para aportar. Al mismo tiempo las actividades científicas y tecnológicas enfrentan un contexto crecientemente complejo, tanto por la velocidad en la demanda de respuestas para la generación de nuevos saberes y su aplicación como por la incertidumbre en aumento que prevalecerá en todos los ámbitos de la vida. Esto implicará la revalorización o ampliación de paradigmas alternativos tales como como los que proponen la comunicación, la tecnología, la bioeconomía, etc. Al mismo tiempo se espera que el quehacer científico- tecnológico cooperativo llevará crecientemente a nuevas formas de vinculación en las que las partes acuerdan mecanismos, en general formales, para intercambiar información acerca de las mejoras y las perspectivas conjuntas. Los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) modificaron el acceso a la información, la comunicación, los modos de aprendizaje, las relaciones interpersonales y las distintas modalidades de intercambio. Se configura así un cambio de paradigma en la construcción y difusión del conocimiento, que se intensificará con la incorporación laboral de los nativos digitales. Ese cambio se verá con los avances en otras tecnologías emergentes como la agrobótica, la mecatrónica y la nanotecnología.

Como consecuencia de los drásticos cambios en los sistemas de innovación, de aprendizaje y de comunicación se requerirán mayores esfuerzos de capacitación y formación en pensamiento sistémico, crítico, analítico y reflexivo. Ello implica seguir fortaleciendo la generación de las condiciones para la igualdad de oportunidades y de reconocimiento en el ámbito laboral y productivo.

Haciendo foco en la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino es fundamental y primordial pensar en una comunicación fluida apuntando tanto en integraciones verticales como horizontales con el apoyo de la dirección y su política de gestión que garantice una interacción de todos y estimulen al personal a fortalecer el sentido de pertenencia. Por ello



se deberá pensar en una propuesta actualizada que mejore el trabajo en comunicación para afianzar los vínculos entre el personal de la organización. Una ventaja del INTA Pergamino es la buena predisposición al cambio de sus agentes además del compañerismo y solidaridad entre ellos frente a una problemática o nuevos desafíos.

Teniendo en cuenta la propuesta comunicacional y los anteriores trabajos en comunicación por la Licenciada Sandra Massoni, sería importante recuperar ciertos aspectos enriquecedores para la implementación dentro de la organización y la propuesta es trabajar sobre la necesidad de un pos "corrimiento conceptual propuesto desde la comunicación estratégica ya que nos permite salir del paradigma de la transmisión de información como condición suficiente para la transformación a la acción transformadora de la realidad desde la complejidad y la corresponsabilidad en la construcción de acciones orientadas al futuro deseado". (S. Massoni 2007, 148). Cabe ahora a la institución la enorme tarea y el gigantesco desafío de adecuar sus estructuras y su agilidad a estos nuevos escenarios y acrecentar el liderazgo del cual fue dueña durante tantos años.

## **9 - Consideraciones finales**

Como nunca, el conocimiento científico y sus consecuencias tecnológicas influyen en la vida cotidiana, ayudan a tomar decisiones vitales en cuestiones personales y se los necesita a la hora de estudiar y ejecutar políticas públicas junto a un nuevo paradigma comunicacional.

La necesidad de una mayor productividad sistémica, la preservación o mejora del ambiente y la equidad social requieren innovaciones tecnológicas y organizacionales que contribuyan al desarrollo de sistemas productivos más intensivos en conocimiento. Los desarrollos tecnológicos, organizacionales y de servicios (post pandemia), no sólo contribuirán para poder afrontar con éxito los múltiples desafíos productivos, ambientales y sociales en la producción agroalimentaria argentina y de nuestras regiones, sino que además constituirán una alternativa de innovación tecnológica.

El abordaje de las problemáticas ya no podrá ser exclusivamente disciplinario o sectorial, sino que serán necesarios análisis de sistemas complejos y trabajo en equipos inter y transdisciplinarios. Tal complejidad y aristas heterogéneas en la innovación como proceso socio-técnico requerirán una sólida sinergia público-privada. Ello requerirá el desarrollo de plataformas tecnológicas y capacitaciones al personal, tanto con el Sistema Científico Tecnológico Nacional como con otras instituciones regionales y del resto del mundo. En dicho



proceso, el conjunto de conocimientos, tecnologías, metodologías, capacidades y actitudes desarrolladas constituye el mayor capital institucional y es la base sobre la que se construye diariamente el aporte del INTA y la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino, para impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible del sector Agroalimentario y Agroindustrial del país y en el norte de la provincia de Buenos Aires. Con una extensa presencia territorial y un capital humano reconocido internacionalmente por su excelencia y compromiso, el INTA cuenta hoy con las capacidades para diseñar soluciones integrando la investigación y el desarrollo con la extensión y transferencia, y la articulación tecnológica, la cooperación institucional y la comunicación para fortalecer una ciencia y tecnología a la medida de las demandas y problemáticas del productor. La preocupación primaria de este trabajo partió de considerar las distintas perspectivas de la complejidad en la que se sume cierta nueva, realidad comunicacional, lo cual presupone tanto de la perspectiva institucional como profesional, mayores desafíos y requerimientos de capacitación y creatividad para todos los actores sociales de la organización involucrados.

Por todo lo expuesto se afirma que la organización (Estación Experimental Agropecuaria Pergamino), se mantiene en una actualización constante de sus conocimientos, en medio de escenarios complejos que experimentan transformaciones cada vez más profundas y vertiginosas. Es en este contexto que el instituto debe superarse a sí mismo día tras día para conservar la capacidad de marcar el rumbo en los avances, cambios e innovaciones que necesita el sector agropecuario.

El INTA que es patrimonio de todos los argentinos; para que el campo pueda seguir su papel protagónico como motor del país, este instituto debe continuar y profundizar su tarea como soporte y facilitador del sector agropecuario, agroalimentario, y agroindustrial, una tarea que apunta, ni más ni menos, a impulsar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de todos los argentinos a través de estrategias comunicacionales concretas que proporcionen una mejor calidad de experiencias, tanto interna como externamente con sus agentes y productores. Se organizará con un criterio amplio de innovación, comprendiendo todos los pasos científicos tecnológicos, organizacionales, institucionales, que promuevan el desarrollo económico y social, a través de los procesos interactivos de aprendizaje colectivo.

## **9-1 Visión del tesista**

Luego del relevamiento realizado, que no es más que un análisis de la situación en comunicación de la Experimental de Pergamino y a los efectos de plantear algunas propuestas para incorporar para éste INTA y generar un nuevos desafíos comunicacionales que optimice los vínculos internos de los agentes, se debe revalorizar el sentido de pertenencia que proponga una participación activa de los empleados, diseñar estrategias de comunicación conociendo la red de vínculos relevantes en la dinámica de la Estación Experimental y promover acciones que permitan reelaborar los circuitos de contenidos culturales en función de los conflictos y necesidades presentes.

Se propone:

- Realizar capacitaciones de concientización sobre comunicación para que los agentes descubran la multifuncionalidad que esta herramienta tiene para nuestro trabajo, y todos ayuden a definir estrategias, rumbos para fomentar la integración organizacional.
- Generar espacios de encuentro entre los sectores para poder plantear las inquietudes cotidianas.
- Mejorar el uso de las nuevas tecnologías
- Planificar ordenadamente con la participación y el involucramiento de todos. (Motivación y apropiación)

Aún con los profundos cambios y transformaciones socioculturales y tecnológicas en los últimos años hay aspectos que permanecen invariables. Se rescata de la historia de INTA, que pone en la tecnología y el conocimiento las herramientas necesarias para transformar los territorios y desarrollarlos sin olvidar la importancia que tiene la comunicación.

A modo de cierre, desde la práctica profesional que no está exenta de contradicciones es el deseo que el INTA Pergamino siga contribuyendo a un futuro mejor y es a través de este diagnóstico en construcción que no es más que nada una invitación para repasar los escenarios, actores y situaciones y el camino para crecer pensando en la comunicación que se construye todos los días no como una solución única, sino como una herramienta que aporte a los cambios de actitud en la búsqueda de soluciones en la organización. Es la comunicación la práctica social en la que se producen los procesos de transformación y se construye sobre la base de un modelo de gestión abierto y participativo, que valoriza la experiencia institucional y el aprendizaje en conjunto. La mirada estratégica en la dimensión comunicacional se posiciona como habilitadora de un espacio de articulación y convergencia de múltiples miradas



y saberes para facilitar la participación para la construcción de una intervención en la dinámica de toda organización. El avance hacia una sociedad de la información y el conocimiento, no se consigue únicamente con la ampliación de la conectividad y el acceso a la tecnología, debe además estar regida por la implementación de acciones que promuevan y efectivicen la apropiación por parte del individuo del manejo de estas herramientas.



## Bibliografía

- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Carosio, N. (comp.). (2008) *Educación a distancia, tecnología de la información y la comunicación y ruralidad. Enfoque local y perspectiva global*. Ediciones INTA.
- Etkin J. y Schvarstein L. (1992). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Paidós.
- Frutos, S. (1997). *La entrevista en la investigación social : interacción comunicativa*. UNR Editora
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (1990). *La Comunicación como Herramienta Estratégica en los Planes de Desarrollo Rural (Proyecto de Agricultura Conservacionista)*. Ediciones INTA
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2007). *Trabajando para el Desarrollo. Publicaciones Regionales INTA*. Ediciones INTA
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2012). *100 años, 1912-2012. Estación Experimental Agropecuaria Pergamino "Ing. Agr. Walter Kugler"*. Ediciones INTA
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2016). *Historia del INTA*. <https://inta.gob.ar/paginas/historia-del-inta>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2016). *Sobre esta sede*. <https://inta.gob.ar/eeapergamino/sobre-711000>
- Massoni, S. (2002). *Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural*. Grupo Editorial Norma.
- Massoni, S. (Coords). (1992?). *Diagnóstico comunicacional. Instituto Nacional del Tecnología Agropecuaria (INTA)*. Universidad Nacional de Rosario (UNR).
- Mora y Araujo, M. (2001). *La comunicación es servicio : manual de comunicación para las organizaciones sociales*. Fundación Compromiso.
- Philip Kotler (1998). *Mecadotecnía*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 3ª Edición..
- Ramirez, D. (2017). *60º Aniversario Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria 1956-2016*. Ediciones INTA.
- Sabino, C. (1992) *El Proceso de la Investigación*. Editorial Lumen
- Schvartein. L. (1992). *Psicología Social de las Organizaciones*. Nuevos Aportes. Paidós.



*Tesis y Trabajos de posgrado en comunicación rural (Voll).* (2009). Ediciones INTA.

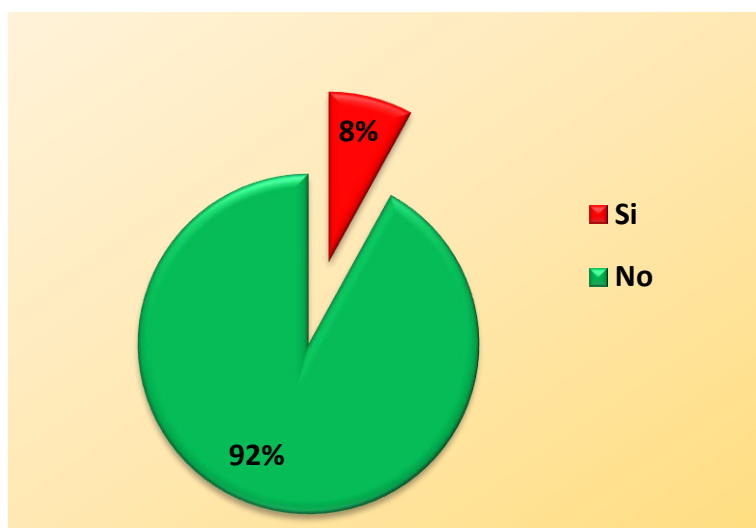
Thorton, R. (2002). *El Encanto de los Grupos de Discusión.* Quipus

## ANEXO I

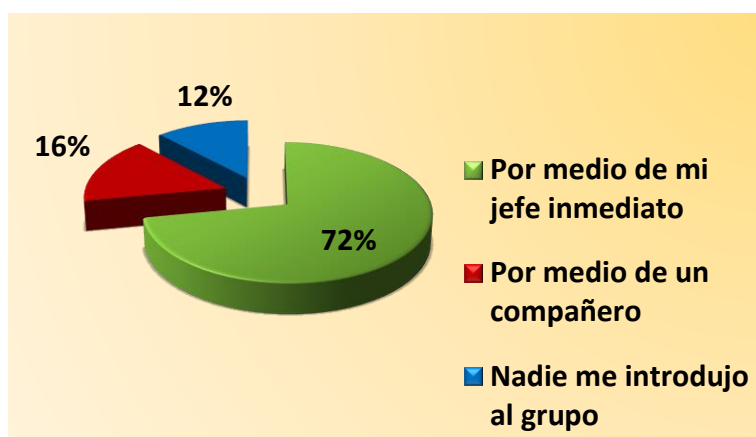
Para el presente análisis se llevó a cabo una encuesta a distintos agentes de la organización con diferentes roles y funciones, en la que participaron 50 trabajadores sobre un total de 170 personas (trabajando en la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino). El resto del personal se desempeña en distintas Agencias que pertenecen a la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino.

Cabe mencionar que se presenta este análisis, como un aporte más al desarrollo del trabajo para reflejar lo que sucede con los empleados. Es una foto, del escenario institucional que continúa vigente en la cultura actual de la Estación Experimental Agropecuaria Pergamino.

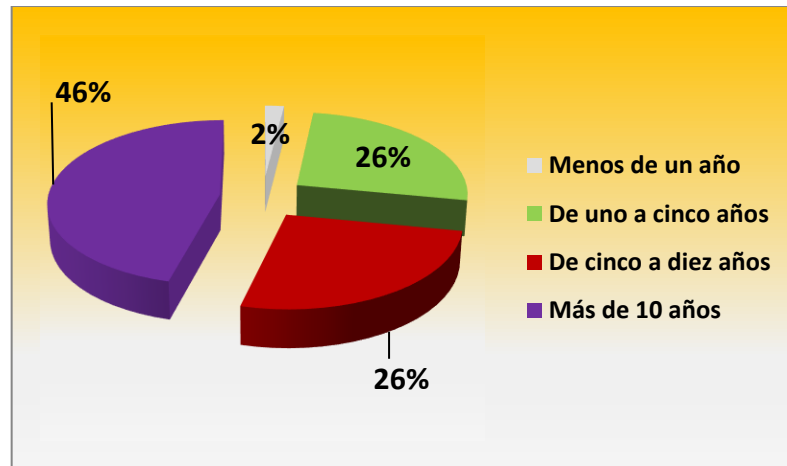
- Al momento de su ingreso a la institución, ¿se le entregó material escrito de la misma con información?



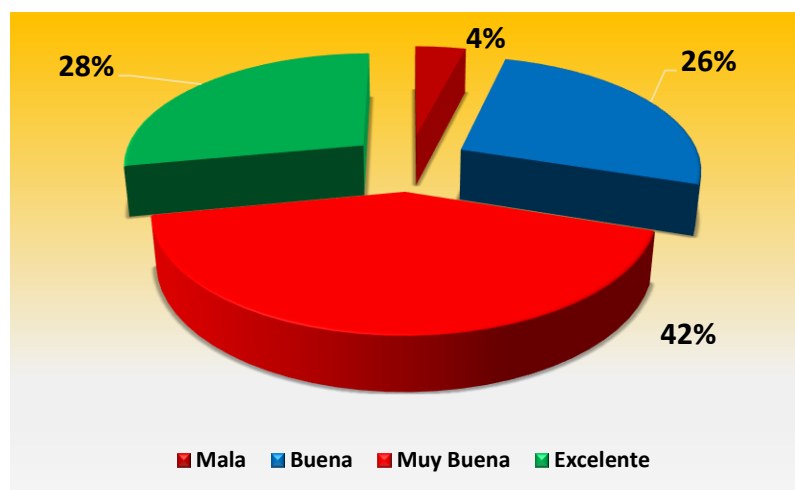
- ¿De qué manera se incorporó al grupo de trabajo?



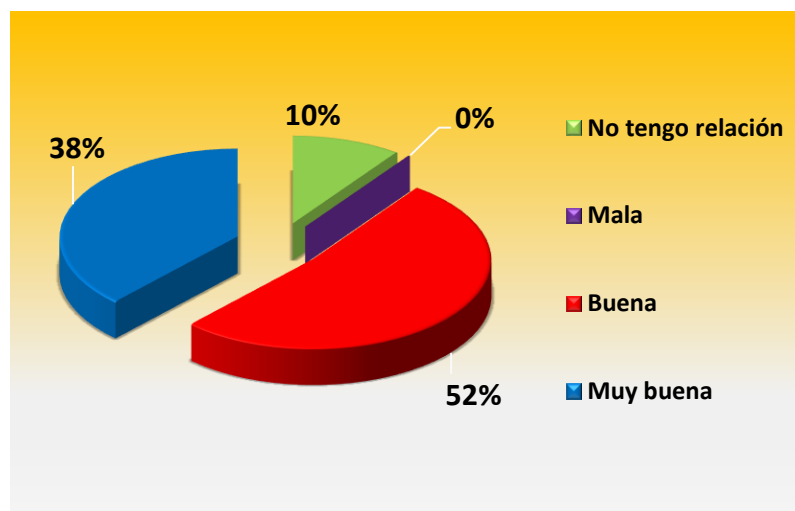
- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual cumpliendo sus funciones?



- ¿Cómo es la relación con sus pares?



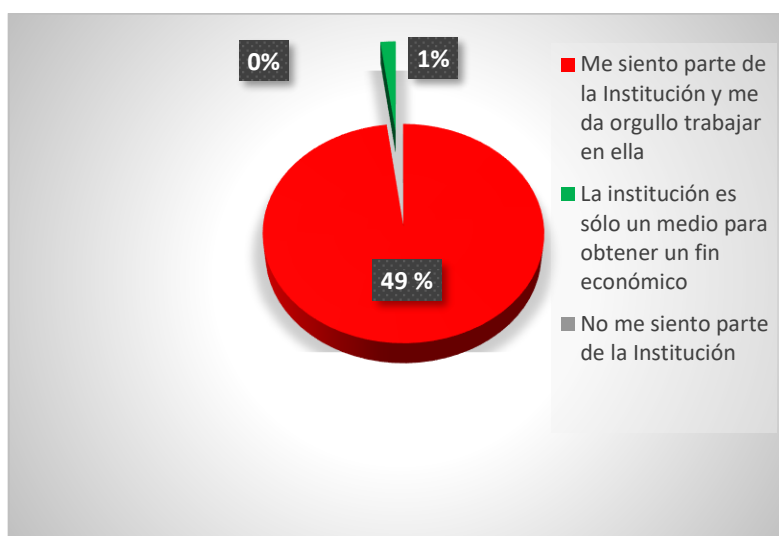
- ¿Cómo es su relación fuera de su grupo?



- ¿Cómo es su relación/comunicación con sus superiores?



- ¿Se siente parte de la organización?



Entrevistas realizadas a distintos agentes del INTA Pergamino. Las preguntas fueron las mismas para poder comparar a través de distintas miradas entre los empleados consultados y que sirvan para analizar la situación real para un diagnóstico a futuro para caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional en tanto la modalidad del vínculo propia de cada uno que son relevantes en la solución de los problemas comunicacionales.



## ¿Qué piensan de la comunicación en el INTA Pergamino y cómo la ven pre y post-pandemia?

### Entrevistas:

#### N<sup>a</sup> 1

- ✓ **Bibliotecaria trabaja en el Centro documental, de edad mediana y tiene relación con parte del personal en su trabajo cotidiano.**

La comunicación en general es débil muchas veces y evolucionó con la tecnología noto que el correo fue una herramienta ágil nos manejábamos por ahí y WhatsApp. Lo negativo fue que las personas que no contaban con acceso a internet o un dispositivo quedaban afuera de los circuitos de comunicación.

#### N<sup>a</sup> 2

- ✓ **Ing. Agrónomo del sector de Girasol, mediana edad y amplia antigüedad en la institución.**

La comunicación es fundamental es conocer lo que se hace, la comunicación existe pero se puede mejorar. Creo que hoy todos tienen un celular yo creo que tendría que ser esta herramienta la principal para informar, hay que llegar a todos. Aumento después de la pandemia el uso de las tecnologías. Sostengo que es fundamental la comunicación para trabajar más unidos.

#### N<sup>a</sup> 3

- ✓ **Personal del sector de Intendencia, compañero joven que mantiene contacto con su grupo de trabajo.**

En realidad yo no manejo redes sociales, la comunicación en mi experiencia siento creció en relación con las tecnologías en INTA, sobre todo después de la pandemia, y en mi caso siempre mi trabajo sigue igual que antes. La comunicación la veo igual para mí.

#### N<sup>a</sup> 4

- ✓ **Ingeniera Agrónoma joven del Banco de Germoplasma, trabaja en grupo con otros colegas.**

La comunicación es verticalista así lo requiere la estructura del organismo, y no es fluida. Ahora usamos muchos los canales a través de las redes por ejemplo youtube, streaming, zoom, la comunicación para mí es transmitir lo que hacemos, y antes de la pandemia había menos oportunidades para mostrar lo que hacemos al público general.

#### Nº 5

- ✓ **Ing Agrónoma del Grupo Gestión Ambiental, joven y se relaciona con agentes internos y colegas de organizaciones privadas.**

La comunicación en INTA Pergamino tenemos mucho para mejorar, falta la conexión entre los comunicadores y los técnicos de la Estación Experimental que nos permita difundir mejor. Con respecto a la comunicación pos-pandemia hubo un cambio en la utilización de redes sociales y las charlas virtuales que favorece la participación en general.

#### Nº 6

- ✓ **Agente de apoyo técnico del sector de Gestión Ambiental, edad mediana.**

Para mí la comunicación es escueta, falta más trabajo y visualización hacia el resto de los compañeros y la población en general. Y pos-pandemia creció el uso de dispositivos más que nada el celular.

#### Nº 7

- ✓ **Licenciada en Recursos Humanos, se relaciona con todos los agentes y trabaja dentro de la oficina de Personal**

En cuanto a la comunicación dentro de la Estación Experimental Agropecuaria considero muy fluida y positiva la comunicación horizontal, pero falta pulir la comunicación oficial que debe darse verticalmente, ya que al no estar establecidas del todo las políticas de comunicación deja lugar para demasiados rumores que genera a veces malestar entre los miembros. En cuanto a la comunicación pos-pandemia aparecieron nuevas herramientas más rápidas.

#### Nº 8

- ✓ **Agente del sector de Intendencia se relaciona con todo el personal, mediana edad.**

La comunicación en INTA cambió muchísimo, en lo que más se nota es en lo virtual, nos cambió la forma de relacionarnos, las personas se manejan a través de video llamadas, whatsApp y no tanto presencial eso es lo que más veo en la comunicación general.

#### Nº 9

- ✓ **Trabajadora Social se desempeña en el programa Prohuerta, se relaciona con una parte de la Estación Experimental Agropecuaria, media edad.**



La comunicación la veo desarticulada, responde a la demanda, pero no siento planificación para darle visibilidad a todas las áreas. Hubo un avance después de la pandemia en cuanto a la incorporación de las tecnologías y plataformas virtuales.

#### Nº 10

- ✓ **Comunicador Social trabaja en el sector de comunicaciones y se relaciona con todo el personal.**

Podría decirse que el impacto de las redes sociales sobresale durante la pandemia. La comunicación informal tomó otro impulso y se consolidaron pos-pandemia como herramienta de uso entre los integrantes de los grupos de trabajo.

Por otro lado puso más distancia en la brecha digital que nuestra unidad tiene, ya que se trata de una de las Experimentales más antiguas.

Por otro lado la institución suscribió a plataformas de zoom para encuentros virtuales y trabajos en equipo. El aprendizaje y uso de esta herramienta favoreció a ciertas generaciones que la incorporaron rápidamente. En tanto que otras fueron más trabajosas.

Tal vez, la institución debería brindar capacitación y acompañar los procesos de aprendizaje, cómo por ejemplo se hace con la Ley Micaela y la Ley Yolanda o los cursos de INAP.

#### Nº 11

- ✓ **Técnica en multimedios, trabaja en el sector de Fitopatología de la Estación Experimental, se relaciona con parte de los agentes y con empresas privadas.**

Pienso que la comunicación institucional se vio forzada precipitadamente bajo el contexto de la pandemia a cambiar de los canales de comunicación tradicionales por canales de comunicación digitales para poder continuar con las actividades. Las plataformas digitales como el zoom nos permitieron relacionarnos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Estas formas llegaron para quedarse para el uso diario y cotidiano en el trabajo.

## Anexo II

### Ubicación geográfica, evolución fotográfica entrada INTA Pergamino



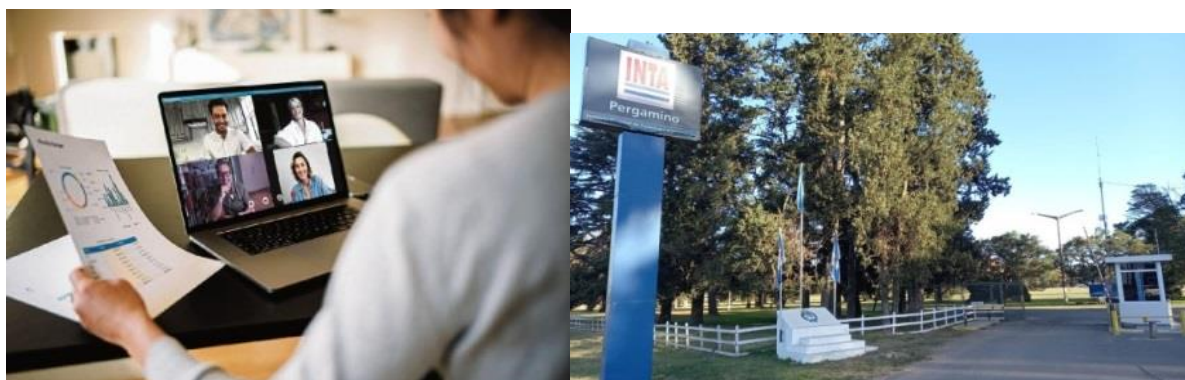
**Entrada actual**



**\_\_Gráfica institucional, logotipo, banderas, calcos identificatorios, señalética, jornadas a campo, stands**







**Tótem institucional entrada EEA  
Pergamino**

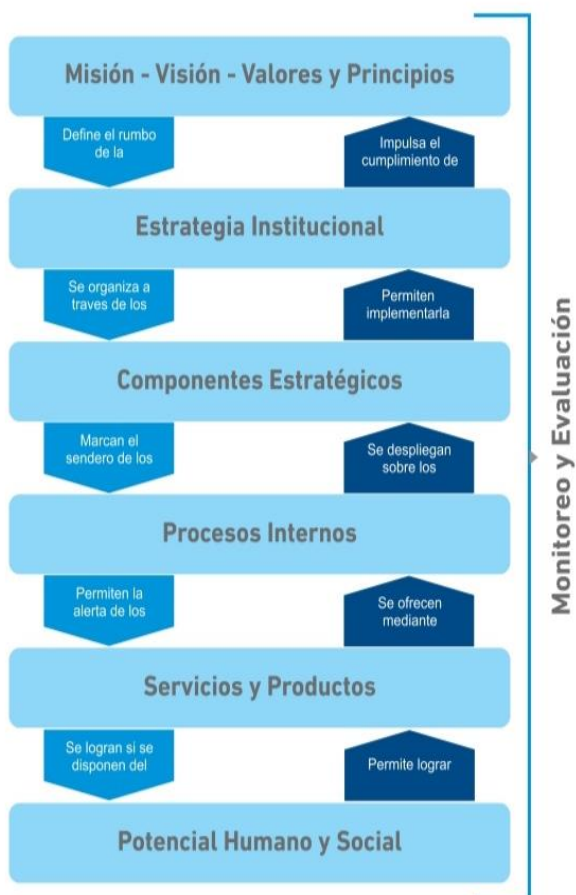


**Invernáculos cannabis / prensa**

### Anexo III

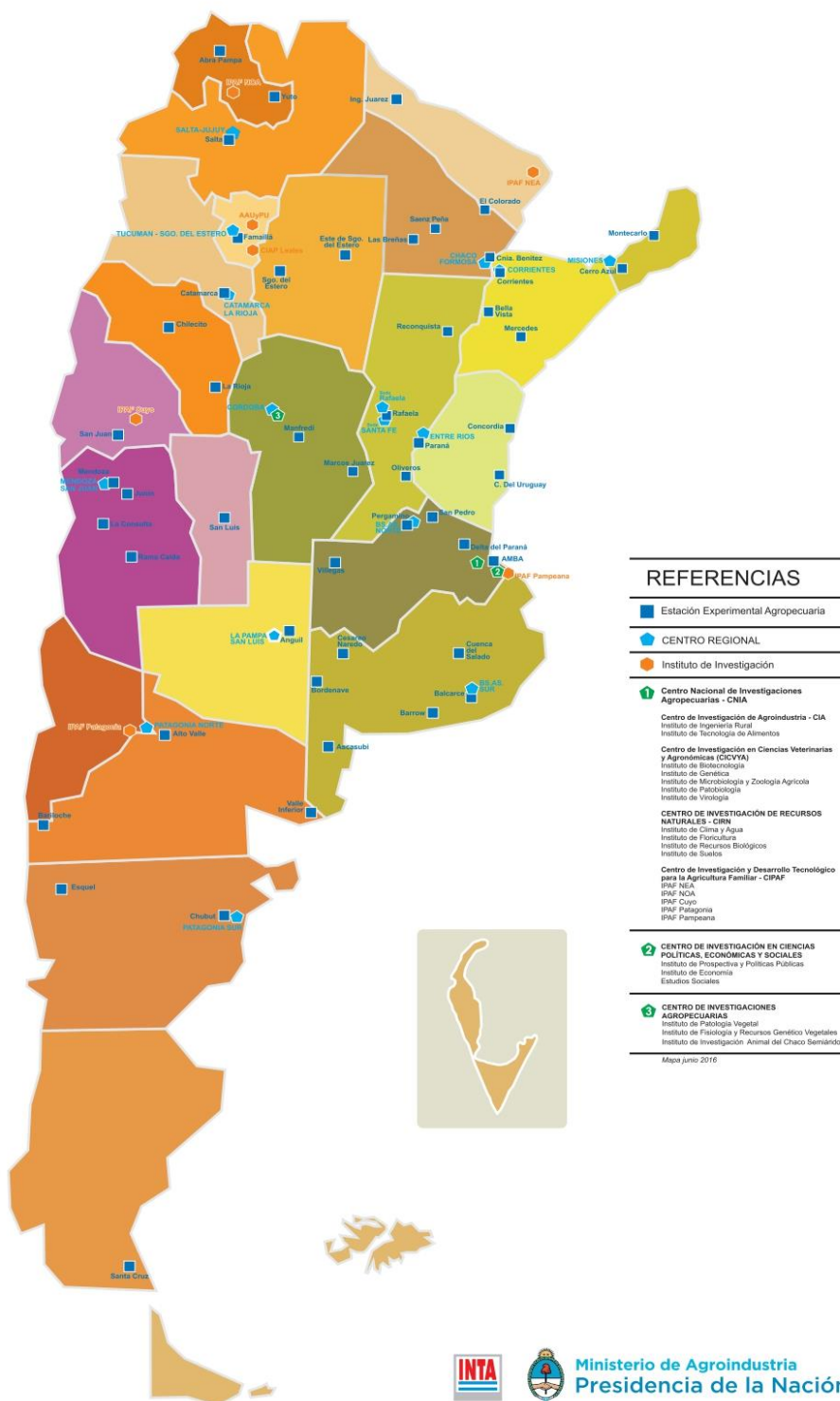
#### Esquema de funcionamiento institucional

El siguiente gráfico sintetiza el funcionamiento esperado de la institución:



Nota. Adaptado de Plan Estratégico Institucional 2015-2030

## Anexo IV



Nota. Adaptado de Plan Estratégico Institucional 2015-2030